

Федеральное агентство по образованию
ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический
университет»
Уральское отделение Российской академии образования
Академия профессионального образования

Л. Ф. Беликова

**ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ
И ПРОЕКТИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Учебное пособие

Екатеринбург
2007

УДК 316 (075)

ББК С82я 7

Б 43

Беликова Л. Ф. Основы социальной диагностики и проектирования в управлении организацией: Учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос. гос. проф.-пед. ун-т», 2007. 186 с.

ISBN 978-5-8050-0291-6

В пособии излагаются теоретико-методологические основы, методические и технологические приемы социальной диагностики и проектирования в управлении организацией как взаимосвязанных этапов управленческого цикла в рамках социоинженерной концепции.

Пособие предназначено для студентов специальности 040201 Социология, аспирантов, преподавателей вузов, слушателей системы послевузовского образования, а также для менеджеров всех уровней.

Рецензенты: доктор социологических наук, профессор Н. И. Шаталова (ГОУ ВПО «Уральский государственный университет путей сообщения»); доктор экономических наук, профессор Г. В. Астратова (ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет»)

ISBN 978-5-8050-0291-6

© ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет», 2007

© Л. Ф. Беликова, 2007

Введение

Преобразование всех сфер жизни нашего общества выдвинуло на первый план проблемы качества и эффективности управленческой деятельности. Системно-преобразующий характер управленческой деятельности в социально-организационной деятельности позволяет определить, насколько эффективна управленческая деятельность, насколько благополучен объект управления.

Такой статус управления заставляет предъявлять особые требования к подготовке социологов-профессионалов не только как социологов-исследователей, но и как *социальных инженеров*, владеющих знаниями и прикладными навыками социального диагноста, социального конструктора, социального технолога и консультанта по управлению, т. е. тех специалистов, деятельность которых напрямую связана с оказанием квалифицированной помощи руководителям организаций и предприятий в принятии управленческих решений.

Сегодня недостаточно определить «болевые точки» социальной организации. Необходимо предложить конкретные технологии разрешения выявленных проблем. Это возможно только на основе глубокой диагностики, по рационально выстроенным социальным проектам с использованием инновационных методов, технологий, умения грамотно выстроить и обосновать управленческое решение, задать механизм его реализации. Весь этот комплекс задач способен выполнять специалист, прошедший серьезную социоинженерную подготовку.

Социальная инженерия как комплекс дисциплин, как форма обеспечения социального управления развивается на стыке прикладной социологии, социальной психологии и теории управления. Как область знаний и практических действий социальная инженерия характеризуется ориентацией на создание, изменение и обслуживание социальных систем: институтов, организаций и групп, выделяемых по специфическим признакам.

Социоинженерный подход позволяет на основе глубокой диагностики социальной реальности преобразовывать ее, строить перспективные, реальные социальные проекты на уровне международных образцов, адаптировать их к конкретной отечественной практике, насыщать современными и инновационными социальными технологиями, создавать научную основу для принятия адекватных управленческих решений.

В рамках социоинженерного подхода в числе других систем особую актуальность приобретает *система совокупных технологий диагностико-проектной деятельности*, строящаяся с учетом принципа обратной связи между диагностической, проектно-конструкторской и организационной стадиями процесса выработки и реализации управленческого решения. На уровне организации, а именно *в процессе проведения изменений в организации*, такая система технологий в 50-е гг. XX в. получила название *системной технологии вмешательства в организацию*.

Содержание такой системы совокупных технологий – социальной диагностики, социального проектирования и внедрения управленческих решений – составляют следующие этапы, фазы управленческой деятельности: компетентный анализ конкретной проблемной ситуации (т. е. описание ее); диагноз (объяснение проблемы, ее причин, факторов, особенностей проявления и функционирования в конкретной социальной среде); разработка социальных проектов, программ, планов по решению выявленной проблемы; их осуществление, реализация.

В условиях актуализации проблем совершенствования менеджмента владение системой совокупных технологий диагностико-проективной деятельности приобретает важность не только для социологов (как социальных инженеров), призванных научно обеспечивать управление социальной организацией, но и для специалистов менеджмента, ориентированных на работу в сфере управления персоналом, как в жанре управленческого консультирования, так и менеджерской практики. При освоении рыночных отношений исключительно важное значение для специалистов менеджмента имеет пакет таких базовых социальных технологий, в которых теоретико-прикладные, гуманитарные сведения, опыт управления социальной организацией выступают как строго продуманная система мер, реализация которых способствует достижению социального результата, снижению напряженности в трудовых ассоциациях.

Актуальность овладения основами социальной диагностики и социального проектирования управленцами, специалистами менеджмента обусловлена тем, что, во-первых, данная система технологий имеет широкую область применения в социальном управлении; во-вторых, владение логикой и технологией социальной диагностики и социального проектирования позволяет специалистам более эффективно осуществлять аналитические, организационно-управленческие, консультативно-методические функции;

в-третьих, диагностические и проектные технологии обеспечивают профессионализацию управленцев: навыки четкой и своевременной диагностики проблемной ситуации, умение разработать социально значимый проект, программу на основе проведенной диагностики; сконструировать собственные технологические подходы к решению конкретной социальной задачи в динамически меняющихся нестандартных условиях.

Основные положения социальной диагностики и социального проектирования изложены в многочисленных учебниках. Но сегодня необходимо включить цивилизованные рыночные механизмы, которые должны заставить работать систему совокупных социальных технологий диагностико-проектной деятельности, формируемой на базе актуализирующегося социоинженерного подхода, в реальной конкурентной среде.

В данном пособии излагаются теоретико-методологические основы социоинженерного подхода, методические и технологические приемы социологической диагностики и проектирования в управлении организацией как взаимосвязанных этапов управленческого цикла, позволяющих провести не только анализ конкретной ситуации, но и ее диагноз посредством выявления назревших проблем в реализации целей, определения рассогласования достижений и планируемого результата, и на этой основе – разработку социального проекта решения выявленных проблем на основе методов коллективной работы.

Структура и содержание пособия в значительной степени приближены к базовой программе курса «Социальная инженерия» цикла дисциплин специализации Государственного образовательного стандарта специальности 040201 Социология. В пособии обобщен многолетний опыт преподавания автором дисциплины «Социальная инженерия», в том числе руководства студентами при подготовке ими курсовых, дипломных работ, организации исследовательской практики студентов в рамках данной дисциплины.

Глава I. СОЦИАЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА

1. ПОНЯТИЕ СОЦИОЛОГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ

1.1. Понятие социальной диагностики в рамках социальной инженерии

Множество социальных связей и отношений, их прямая и опосредованная взаимосвязь с происходящими изменениями в обществе требуют в каждом конкретном случае глубокого понимания их природы, характера и сущности, выявление которых составляет *суть социальной диагностики*.

Родовое понятие «диагностика» имеет греческие корни (греческое слово *diagnostikos* буквально означает «*способность распознавать*»). Первоначально термин имел широкое хождение в медицине, где он означал процесс и методы постановки диагноза. Впоследствии термин «диагностика» был заимствован другими науками, в том числе управлением и социологией. Как показывает опыт, использование диагностики в разных областях деятельности (технике, медицине, педагогике, психологии, организационном проектировании, управлении и др.) дает положительные результаты: позволяет проникнуть в сущность проблемы, ее истоки, понять ее причины, факторы, особенности протекания и принять необходимые меры по ее решению.

Все же определения диагностики, где бы они ни возникали, в конечном счете можно свести к трем основным взглядам на нее, в соответствии с которыми диагностика рассматривается:

- как *специфический процесс деятельности*, осуществляемый на стыке науки и практики и связанный с определением состояния объекта с целью последующего корректирующего воздействия на него и изменения его состояния или режима работы;
- *специфическое средство* (совокупность методов и приемов), создаваемое в рамках той или иной научной дисциплины для реализации указанного процесса;
- как *специфическая дисциплина*, особое направление деятельности в рамках той или иной науки, обеспечивающее создание средств диагно-

стики и предусматривающее теоретико-методологическое осмысление и обеспечение этого процесса¹.

Нетрудно заметить, что все эти взгляды на диагностику взаимозависимы и вытекают друг из друга, хотя и лежат в разных плоскостях.

Социальная диагностика как особое направление деятельности формируется в рамках прикладной социологии на базе методологии *социо-инженерного подхода*.

Социальная инженерия как относительно новая область знаний является символически обобщенной формой инженерного подхода в социальной области². Ныне она определяется как деятельность по проектированию, конструированию, созданию и изменению организационных структур и социальных институтов, а также комплекс прикладных методов социологии и других социальных дисциплин, составляющих инструментарий такой деятельности.

Термин «социальная инженерия» впервые появился в 20-е гг. XX в. (С. и Б. Веббы, Р. Паунд). Роско Паунд употреблял его в значении постепенных, частных (*«reaseteal»*) социальных преобразований³. Такого рода социальную инженерию – постепенную, поэтапную – положил в конце 30-х гг. XX в. в основу своей концепции открытого общества известный английский теоретик Карл Поппер (1902–1994)⁴.

Теория социальной инженерии и практика ее применения исходили из задач совершенствования управленческого процесса на базе социологического знания. В этой связи разрабатывались такие сферы применения социальной инженерии, как проектирование правил рационального воздействия на социальные процессы, определение этапности таких воздействий, эффективных методов социальных преобразований⁵. Но эта деятельность, получившая широкое распространение на Западе в 60-е гг. XX в., изначально не ставила целей смены социальной системы, напротив, ее основным назначением было сглаживание конфликтов на производстве.

¹ Щербина В. В. Средства социологической диагностики в системе управления. М., 1993. С. 14.

² См.: Попова И. М. От социального знания к социальной инженерии // Социол. исслед. 1988. № 1.

³ См.: Уржа О. А. Социальная инженерия: Курс лекций. М., 2000. С. 12.

⁴ Поппер К. Открытое общество и его враги: В 2 т.: Пер. с англ. / Под общ. ред. В. Н. Садовского. М., 1992. Т. 1: Чары Платона. С. 325.

⁵ Луков В. А. Социальное проектирование: Учеб. пособие. 6-е изд., испр. М., 2006. С. 17.

В этом она опиралась на идеи «человеческой инженерии» – социологической концепции, сформировавшейся в межвоенный период на базе задач по обеспечению безопасности труда и эффективности системы «человек – машина». Специалисты в области социальной инженерии изучают вопросы удовлетворенности рабочих зарплатой, условиями и организацией труда и на этом основании делают отчеты с рекомендациями для менеджеров по улучшению политики в сфере трудовых отношений.

В нашей стране социальная инженерия также разрабатывалась, однако долгое время она находилась в тени идеологических стереотипов. Социоинженерный подход начал складываться в 20-е гг. XX столетия. Возглавивший Центральный институт труда А. К. Гастев, а затем Н. А. Витке, отечественные специалисты по научной организации труда, не только увидели необходимость создания новой социальной науки, но и определили в общих чертах ее структуру, предмет, сферу приложения¹.

Разработанная методология и методика научной организации труда содержала идеи развития социальной инженерии как технической деятельности по совершенствованию организации производства, направленной на улучшение условий труда посредством учета социальных факторов. Концепция социальной инженерии (так же, как и в США) была ограничена уровнем предприятия.

С середины 30-х до середины 60-х гг. XX в. социальная инженерия исчезает с научного горизонта. В дальнейшем в нашей стране сохранилось представление о социальной инженерии как о концепции западной социологии, которая основывается на прагматизме и представляет собой «социальное конструирование» в рамках частных процессов, направлена на сглаживание социальных конфликтов². Но именно эти стороны социальной инженерии сегодня приобретают особую значимость – в силу новых социальных проблем.

Как область знаний и практических действий, социальная инженерия призвана сочетать фундаментально-теоретическую работу с эмпирическими исследованиями и вмешательством в процесс выработки, принятия и реализации управленческих решений. Ее назначение заключается в создании и передаче субъектам деятельности средств и методов выработ-

¹ См.: Социологи России и СНГ XIX–XX вв.: Библиогр. справ. / Редкол.: Ж. Т. Тощенко и др. М., 1999. С. 62.

² Луков В. А. Указ. соч.

ки научно обоснованных управленческих решений и оценки их возможных последствий, а также средств организации преобразовательной практики социальных субъектов, что резко усиливает продуктивный характер социологии в целом¹. Иначе, главное предназначение социальной инженерии – *в информационном и технологическом обеспечении процесса управления*. Обособление социальной инженерии в самостоятельную область практической деятельности и научных знаний имеет смысл в связи с процессами разделения труда в менеджменте, когда увеличилось число специальных методов, знаний, необходимых для осуществления процессов подготовки и обеспечения управленческого воздействия. При таком подходе *социальный инженер* выступает *специфическим помощником управленца* в социальной сфере объекта управления.

В качестве *объекта* инженерной деятельности социолога выступает так называемая *социальная организация* предприятия, учреждения (не техническая и не экономическая). В социальной организации источником регуляции поведения людей выступает собственно социальный компонент – *социальные отношения в ее подсистемах*: формальной и неформальной.

Предмет социоинженерной деятельности социолога в организации состоит в научном обеспечении процесса управления посредством его информатизации и технологизации на всех этапах управленческого цикла, на всех стадиях функционирования, развития организации и управления ею. Речь идет о социоинженерной специфике социального управления.

Социоинженерная деятельность представляет собой логически связанную *цепочку последовательных процедур*:

- 1) диагностика состояния объективной реальности;
- 2) социальное прогнозирование;
- 3) моделирование социальной конструкции и осуществление эксперимента;
- 4) разработка социального проекта нового состояния социальной реальности;
- 5) социальное планирование в соответствии с проектом;
- 6) реализация проекта с помощью алгоритмизированных и инновационных социальных технологий;
- 7) социология управления.

¹ См.: Резник Ю. М. Социальная инженерия: предметная область и границы приращения // Социол. исслед. 1994. № 2.

В совокупности они нацелены на совершенствование управления организацией посредством решения выявленных проблем на базе специальных социальных технологий.

Социальная диагностика, как и социальная инженерия, возникла в рамках промышленной социологии, которая выявляет болевые точки в социальном развитии трудовых ассоциаций, определяет социальные приоритеты, занимается прогнозированием в развитии социального потенциала трудовой ассоциации. Сам термин «социальная диагностика» утвердился в конце 20 – начале 30-х гг. XX в. Как специальная дисциплина в рамках отечественной социологии социальная диагностика пока не сложилась, находится на стадии становления, и можно говорить лишь о перспективе ее развития.

Социальная диагностика – синтезированная теория и практическая деятельность, продуктивно объединяющая научные и методические потенциалы социологической и психологической диагностики.

Особенности *социологической диагностики* как вида социальной диагностики во многом определяются спецификой социологии как науки, специфической отрасли прикладной социологии – социальной инженерии, что обосновывает особенности взгляда на цели, задачи, объект, способы данного вида диагностики и понимание ее сущности.

При этом среди специалистов-социологов до сих пор нет единства во взглядах на содержание социологической диагностики; отсутствует цельное и обоснованное представление о специфике средств социологической диагностики; нет специальной теории социологической диагностики, а также стройной концепции развития средств диагностики. Но существует единодушие по вопросу определения сферы применения диагностики в социологической науке и практике – это сфера управления. В среде специалистов-социологов, обслуживающих эту сферу, и был введен сам термин «социологическая диагностика»¹.

В рамках социоинженерного подхода социологическая диагностика рассматривается и как самостоятельное направление деятельности, и как специфический процесс деятельности в системе принятия решений, и как разновидность социальной технологии, реализуемой с помощью системы специфических социологических средств.

¹ См.: Шербина В. В. Средства социологической диагностики... С. 17.

Но чаще всего – как самостоятельное направление деятельности социолога в логически последовательной цепочке взаимосвязанных **направлений социоинженерной деятельности**: инженерно-исследовательской (в виде диагностических, проективных и инновационных социологических исследований), инженерно-конструкторской, организационно-технологической, управленческо-консультативной. Исходя из этого, диагностика рассматривается как одно из направлений, точнее, как начальный этап социоинженерной деятельности, реализуемый в виде социологических диагностических исследований.

1.2. Содержание социологической диагностики как направления социоинженерной деятельности

В рамках социоинженерного подхода *диагностика* рассматривается как специфическая *деятельность в системе принятия решений*, осуществляемая на стыке науки и практики, целью которой является определение настоящего положения исследуемого социального объекта и по необходимости осуществление последующего корректирующего воздействия для изменения его состояния или режима работы.

Социологическая диагностика как вид социальной диагностики – это направление социоинженерной исследовательской деятельности, связанное с оперативной оценкой состояния или режима работы социального объекта, с выявлением отклонения от заданного или нормального состояния функционирования и развития.

Содержание социодиагностики включает анализ конкретной ситуации, выявление наличных проблем, типологизацию социальных проблем для формирования средств их разрешения.

Как уже указывалось, в системе социоинженерной деятельности диагностика рассматривается в рамках структуры управленческой деятельности, ее управленческого цикла. Диагностика включена в *цикл управленческого процесса* наряду с другими видами управленческой деятельности (анализом, прогнозом, программированием, планированием, организацией и мотивацией, контролем).

Управленческий цикл – это ряд относительно самостоятельных этапов, стадий, действий, с необходимостью следующих один за другим, от постановки цели до ее достижения, а каждая из операций внутри этого цикла – это функция управленческого цикла (рис. 1).

В таком ряде структурных этапов управленческой деятельности ни один из них не может быть исключен без деформации всего управления или снижения его эффективности. Решение более или менее важной задачи включает множество циклов, их количество зависит от специфики задачи.

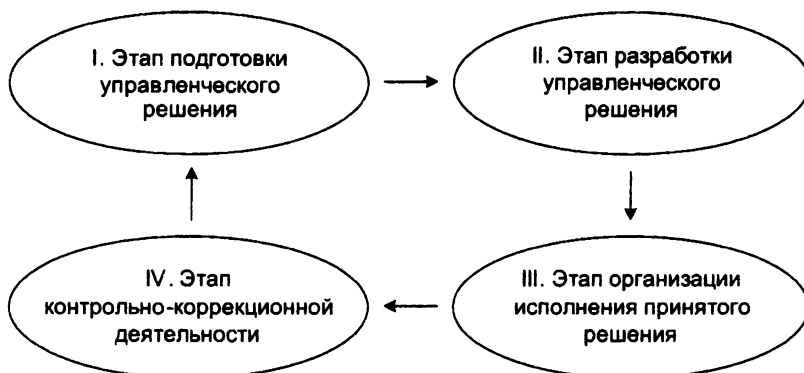


Рис. 1. Структура цикла управленческого решения

Каждому из четырех этапов цикла управленческих решений присущи свое содержание и свои конкретные задачи, решение которых требует осуществления определенных процедур и операций (рис. 2).

Если несколько укрупнить модель управленческого цикла, то можно выделить три основных последовательных этапа (рис. 3). На базе технологий реализации такой укрупненной модели управленческого цикла в 80-е гг. XX в. была разработана и получила распространение так называемая «**системная технология вмешательства**» в развитие организации, которая представляет собой *один из подходов к управлению социальными системами*¹.

Возможность такой интерпретации управленческого цикла объясняется наличием объективно существующей *обратной связи* между диагностической, проектно-конструкторской и организационной стадиями в цикле управленческого решения. В совокупности они нацелены на совершенствование управления организацией посредством решения выявленных проблем.

¹ Модели и методы управления персоналом [Электронный ресурс]: Рос.-брит. учеб. пособие / Под ред. Е. Б. Моргунова // Режим доступа: <http://lib.socio.msu.ru//library>, свободный. Загл. с экрана.

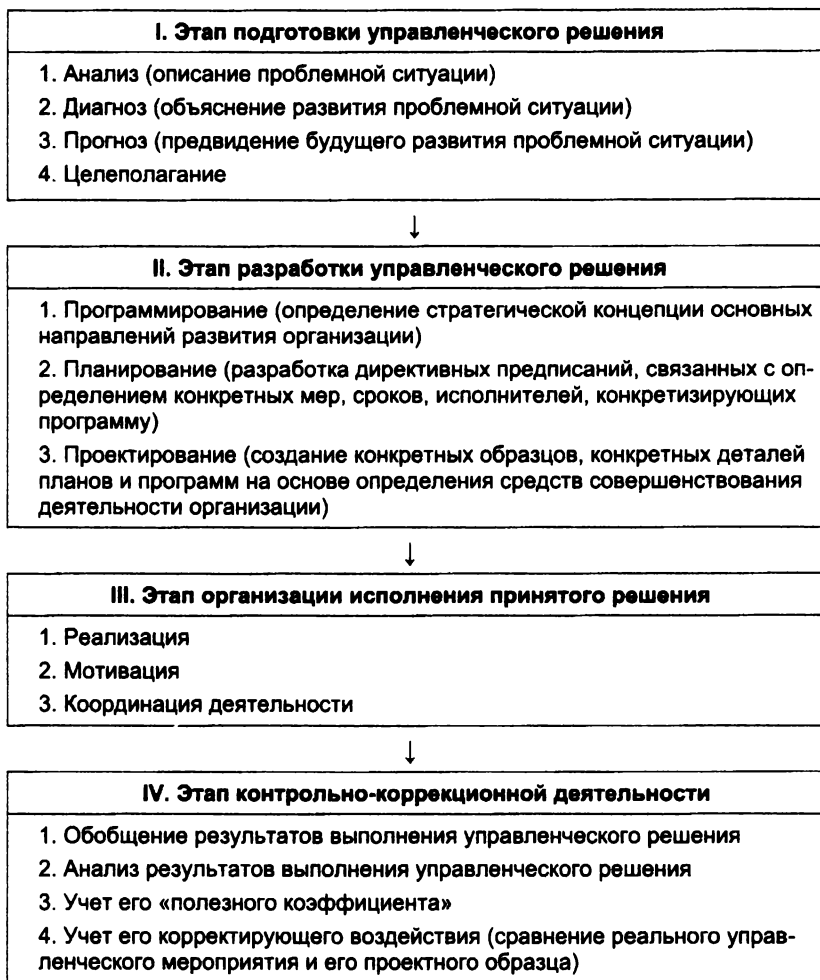


Рис. 2. Основные этапы цикла разработки и исполнения управленческого решения

Значение диагностики как этапа управленческого цикла заключается в том, что эффективность решения любой социальной задачи или проблемы во многом зависит от того, насколько точно и объективно оценено состояние социального объекта, насколько верно выбраны ориентиры (нормативы) диагностируемой сферы жизнедеятельности, служащие основой социального исследования и измерения. С позиций такого видения этапов

управленческого цикла в рамках социоинженерного подхода важна также логическая взаимосвязь диагностики и проектирования как этапов управленческого цикла. Правоммерно, на наш взгляд, в связи с этим говорить о социальной диагностике как составляющей *диагностико-проективной деятельности* в рамках социальной инженерии.



Рис. 3. Основные этапы цикла принятия и реализации управленческого решения¹ (t_1 – t_3 – этапы цикла)

Социальный диагноз как научное заключение о состоянии «социального здоровья» рассматриваемого объекта или социального явления основан на всестороннем и систематическом наблюдении и изучении, предполагающем выявление не только причинно-следственных связей, но и побудительных мотивов поведения объектов или явлений.

На практике чаще всего в качестве **сферы применения** социологической диагностики выступает собственно социальный компонент управленческой системы организации, так называемая **социальная организация** (как совокупность всех социальных взаимоотношений), а также отдельные ее элементы. Любое предприятие, фирма, являясь организованным объединением людей, которые выполняют определенные социально значимые функции, обеспечивающие совместное достижение целей на основе выполняемых работниками социальных ролей, задаваемых социальными ценностями, нормами и образцами поведения, представляет собой **социальную систему**.

Структура объекта социологической диагностики сложная: социологическая диагностика может быть направлена на оценку состояния работника, целевой группы, подразделения, организации, социальных фрагментов внешней среды при условии, что любой из этих объектов должен быть рассмотрен как целостный и включен в контекст управленческой деятельности организации.

¹ Модели и методы управления персоналом.

Главным *предметом* социодиагностики выступают проблемы *развития, функционирования и управления* организации. Диагностика социальных проблем организации представляет собой *прикладное социологическое исследование* состояния социального организма с целью выявления отклонений и нарушений его нормального функционирования и развития.

Цель социологической диагностики заключается:

- 1) в проникновении в сущность социальных проблем, свойственных социальному объекту или явлению;
- 2) в их описании в системе показателей (норм, нормативов, ориентиров) диагностируемой сферы жизнедеятельности.

Социологическая диагностика позволяет решить следующий *комплекс аналитических задач*:

- оценить *состояние* системы в условиях ограниченной информации;
- оценить *режим функционирования*, его эффективность, и на этой основе стабильность работы системы (организации);
- определить возможные варианты *динамики* социальных показателей, характеризующих деятельность системы, исходя из сложившейся и перспективной структуры связей;
- оценить возможные *последствия управленческих решений*, связанных с динамикой и структурой выявленных проблем.

Именно эффективность функционирования и развития организации – конечная цель диагностики. «Смысл» диагностики сводится к определению причин или условий дисфункций, возникновения патологии или социальных проблем, что рассматривается как основа для принятия решений о внесении соответствующих корректив в организацию.

Эффективное проведение социологической диагностики предполагает соблюдение следующих ее важнейших *принципов*, как строго определенных исходных положений, необходимых для получения достоверных результатов исследования:

- объективность, которая заключается в непредвзятом рассмотрении социального объекта, исключаящем любые искажения действительности в чьих-то интересах, ибо только беспристрастное заключение и сделанные по нему выводы имеют реальную научную и практическую значимость;
- причинность, которая обусловлена универсальной связью и взаимодействием всех явлений и процессов в реальном мире, что позволяет в ходе исследования не ограничиваться описанием отдельных фактов

или явлений, а выяснить закономерности их возникновения и функционирования;

- комплексный подход, который в изучении социальных явлений объясняется тем, что социальная сфера представляет собой сложное переплетение множества прямых и опосредованных человеческих поступков, отношений, действий в самых разных формах их проявления. Выделение отдельных явлений возможно лишь условно, для накопления каких-либо конкретных данных. При диагностике эти конкретные данные всегда нужно увязывать со всем комплексом проблем;

- научная обоснованность и подтверждаемость, которые особенно важны, ибо за каждым решением, принятым на основе социального диагноза стоит жизнь конкретных людей, их судьбы¹.

Структура социальной диагностики сводится к трем основным элементам (блокам):

- 1) оценка *фактического состояния* объекта или режима работы на основе заранее определенного набора показателей;

- 2) определение (тем или иным образом) *эталонного (нормативного, благоприятного) состояния* объекта или режима работы. Социальная норма (в самом широком смысле) понимается как мера должного. *Нормативное состояние* социального объекта – это соответствие объекта специфике ситуации и специфике организации. *Благоприятное состояние объекта* означает совокупность существенных свойств, обеспечивающих максимально полное и качественное функционирование его для достижения цели;

- 3) определение отклонений реального состояния от эталонного как основы для принятия управленческих решений.

Все три элемента (блока), будучи необходимыми, в совокупности составляют средство социологической диагностики. Они присутствуют в любой диагностической методике. Такая социологическая диагностика реализуется сегодня при подготовке организационных проектов, решений основных задач в организации, при формировании и изменении составов первичных коллективов и т. п.

Виды диагностики: *общая*, предполагающая обследование организации в целом, выявление наиболее важных проблем, и *частная*, нацеленная на изучение какого-то одного комплекса проблем. **Направления** социоло-

¹ См.: Социальная работа: Учеб. пособие / Под общ. ред. В. И. Курбатова. 4-е изд. Ростов н/Д, 2005. С. 160.

гической диагностики: *первое* характерно для внешнего управленческого консультирования, когда социодиагностика выступает как элемент комплексного обследования организации; *второе* осуществляется в рамках социоинженерной деятельности штатного социолога на базе существующих достаточно жестких алгоритмов, специфических средств, сложившихся в рамках социологических технологий.

Источники диагностической информации – высказывания (информация со слов, суждений работников организации или лиц к ней причастных) и результаты анализа деятельности организации по объективным источникам (статистические данные, приказы, распоряжения, планы социально-экономического развития, протоколы заседаний, самостоятельные наблюдения исследователя). Оба эти источника взаимно дополняют друг друга. Если ориентироваться только на высказывания, то можно попасть в ловушку мифов, заблуждений – в ловушку сознательного ограничения информации. Если анализировать проблемы только объективными методами, без обращения за пояснениями к работникам организации, то картина может возникнуть неполная.

Социодиагностика позволяет научно обосновать социальные проблемы, ранжировать их по степени настоятельности и значимости, определить последовательность их решения, эффективно использовать ресурсы организации, оценить обоснованность целей и выявить проблемы, которые возникают в ходе их достижения. Также социодиагностика может выступить своего рода мониторингом (системным, регулярным обследованием организации, подразделений, отдельных проблем), позволяющим отслеживать, как в организации решаются жизненно важные проблемы.

1.3. Особенности диагностического исследования

Раскрывая социологическую специфику социальной диагностики, важно рассмотреть ее отличия от канонического социологического исследования. С позиций социоинженерного подхода социальная диагностика рассматривается в рамках самостоятельного, инженерно-исследовательского направления деятельности социолога как апробированный вид *социоинженерных* исследований (наряду с *проективными* и *инновационными*).

Диагностические исследования направлены на решение практических социальных проблем и в первую очередь проблем управления на различных его уровнях: социальной организации, целевых групп и первичных производственных коллективов, отдельного работника.

Основные *отличия социологической диагностики от традиционного социологического исследования* состоят в следующем:

- традиционное исследование всегда имеет целью получение нового знания об объекте, а диагностика фиксирует состояние объекта по заданным параметрам и оценивает его с позиций представления о *нормативном, или должном*, состоянии (режиме работы);
- в отличие от традиционного социологического исследования, для которого получение любой информации о социальном объекте самоцелью, в диагностике получение информации не самоцель, а средство для выработки управленческих решений по разрешению выявленных социальных проблем;
- описательное, оценочное социологическое исследование носит рекомендательный характер, ибо направлено на раскрытие сущности и закономерностей развития объекта, а диагностическое носит преобразовательный характер, так как ориентировано на выработку решения о необходимости воздействия на объект и направленности этого воздействия на повышение эффективности самого объекта;
- в отличие от оценочного социологического исследования, социальная диагностика ориентирована не на определение отдельных свойств, а на описание целостности объекта¹.

Таким образом, диагностическое исследование связано с проявлением проблем, возможностью оценить степень патологии, степень отклонения от нормы и разработкой направлений управленческого воздействия. При этом речь не идет о дилемме «исследование – диагноз»: диагностическое исследование соединяет в себе преимущества канонического социологического исследования и диагноза².

1.4. Модели социальной диагностики

Выделяют несколько подходов к описанию моделей социальной диагностики, получивших распространение в практической социологической деятельности³. Их особенности определяют специфику диагностических технологий.

¹ Щербина В. В. Средства социологической диагностики... С. 15.

² Мерзляков А. А. Диагностическое исследование участия граждан в реализации градостроительных проектов // Социол. исслед. 2007. № 4. С. 70–71.

³ Подшивалкина В. И. Социальные технологии: проблемы методологии и практики. Кишинев, 1997. С. 159–160.

Первый из них – *предметный подход* – предусматривает качественную классификацию особых свойств социальных объектов по отношению к общей, генеральной совокупности или достаточно большой репрезентативной выборке из нее. Он направлен на определение степени проявления в объекте *типичных средств и закономерностей*, характерных для объектов данного класса. Слабым местом такого подхода является то, что объект берется как статичный, в котором изменения имеют внешнюю или внутреннюю детерминацию.

Второй диагностический подход – *объектный* – связан с представлением социального объекта в многомерном пространстве. Он ориентирован на определение специфических свойств и закономерностей объекта, того *уникального*, что определяет особенности объекта и отличает его от представителей данного класса. Основу такого подхода составляет феноменологическая методология, которая исходит из динамического представления об объекте, предполагая возможность его спонтанной активности и изменчивости.

Третий подход социальной диагностики представляет собой *диагностику по эталону*. Он предполагает наличие *модели должного состояния*, по отношению к которому социальный объект оценивается. На основании этого подхода определяются уровень и тип отклонения реального состояния от нормативного. Недостаток такого способа формирования модели должного связан с его универсализмом, с игнорированием системной природы и специфики ситуации, в которой существует объект. В современных условиях довольно широкое распространение получил *ситуационный подход* в определении должного состояния объекта, суть которого заключается в требовании соответствия социального объекта специфике ситуации или специфике самого объекта.

От особенностей диагностических моделей зависит выбор диагностических средств и технологий.

1.5. Средства социологической диагностики

Сегодня термин «средства социологической диагностики» прочно вошел в лексикон отечественных социологов, менеджеров и управленческих консультантов. Сами эти средства стали неотъемлемым элементом практической деятельности социологов, а их разработкой заняты многие специалисты.

Как совокупность принципов, правил, методов, технологий и техник средства диагностики направлены на оценку состояния социального объекта. К числу специалистов, внесших значительный вклад в осмысление средств социологической диагностики, относятся В. С. Дудченко, А. И. Пригожин, Ю. А. Прохоров, В. Ш. Раппопорт, Б. З. Сазонов, В. В. Щербина и др.¹

Структура средств социальной диагностики представлена тремя основными элементами (блоками)²:

1. **Блок описания реального состояния** социального объекта или его режима работы на основе заранее определенного набора показателей. Этот блок составляет информационную основу диагностики. Его основная задача – предложить стандартную процедуру получения информации, направленную на противоречивое описание социальной целостности (организации), включенной в данную систему управления. По функциям, теоретическим, методическим, методологическим основаниям и методам получения информации блок в чем-то схож со средствами проведения социологического исследования. Принципиальные же отличия связаны с алгоритмизированностью способа получения информации, созданного под конкретную задачу, и с относительной простотой заданного алгоритма.

2. **Блок должного состояния объекта.** Он предполагает определение (тем или иным образом) *эталонного (нормативного, благоприятного) состояния* объекта или режима работы. Социальная норма в самом широком смысле понимается как мера должного. *Нормативное состояние* социального объекта – это соответствие состояния объекта специфике ситуации и специфике организации. *Благоприятное состояние* объекта – совокупность существенных свойств, обеспечивающих максимально полное и качественное его функционирование для достижения цели.

Наличие этого блока – существенный признак социологических средств диагностики. Его присутствие обусловлено тем, что всякая информация о реальном объекте с позиций управленческих решений бессмысленна, если отсутствует представление о должном состоянии. Хотя наличие этого блока не всегда осознается, в ходе диагностики реальное состояние объекта всегда (в явной или латентной форме) соотносится с блоком должного.

¹ См.: Уржа О. А. Указ. соч.

² См.: Щербина В. В. Социолого-диагностические технологии в управлении: теоретико-методологические аспекты развития и применения // Социол. исслед. 2007. № 3. С. 31–41.

При характеристике блока нормативного состояния объекта необходимо учитывать положения трех достаточно оформившихся принципиально различных подходов к определению должного (нормативного): ценностно-нормативного, ситуационного, ситуационно-нормативного¹.

Ценностно-нормативный подход – самый распространенный в диагностике, он рассматривает в качестве должного либо концептуально заданное, либо ценностно-желательное (в терминах А. И. Пригожина – «опредмеченный идеал»²) состояние социального объекта. В качестве такового могут выступать: продукт идеальных представлений разработчика или заказчика; норматив, спущенный сверху; образец, доказавший свою эффективность в иной реальности, либо (чаще) совокупности разрозненных, иногда противоположных, но считающихся желательными, черт объекта, взятых из разных реальностей.

Ситуационный подход апеллирует к ситуационной методологии управления, сложившейся в рамках теории организации и управления, и рассматривает должное как состояние, соответствующее специфике ситуации. При этом подход (в рамках диагностики) существует в нескольких версиях. В *ситуационно-типологической версии* должного нормативы определяются с учетом типологии ситуаций, которые либо заложены в теоретических моделях, либо определяются эмпирически. Данный подход представляется весьма продуктивным, однако теоретическая модель, пригодная для данной ситуации, может отсутствовать. Хотя диагност может попытаться заложить в задание множество параметров, отраженных в разных теоретических моделях. *Объективистско-деятельностная ситуационная версия* должного чаще всего реализуется в рамках деловых игр. Определение должного здесь связывается с расчленением сложной деятельности (например, работы руководителя) на простые элементы. Типология фрагментов деятельности, норматив здесь устанавливается для каждого простого фрагмента деятельности отдельно, причем обычно на уровне здравого смысла. *Проблемно-ситуационная версия* должного лежит в поле проблемно-деятельностной методологии и обычно реализуется в форме игр открытого типа или групповой работы. Ситуация трактуется здесь не как набор объективно существующих условий функционирования или развития социального объекта, а как деятельность, субъективно считываемая, конструируемая и переживаемая участниками; как неповторимое сочета-

¹ Пригожин А. И. Методы развития организаций. М., 2003.

² Он же. Нововведения: стимулы и препятствия. М., 1989.

ние проблем, возникающих у участников деятельности¹. При этом сама проблема рассматривается как воспринимаемая управленцами в качестве препятствия для достижения поставленных целей или достижения сформулированных идеалов. В качестве должного, в идеале, задается такое состояние или режим работы объекта, при котором указанные проблемы управленцев сняты или преодолены.

В рамках *ситуационно-нормативного (селекционно-нормативного) подхода к должному* процесс направленных структурных изменений организации рассматривается как процесс, связанный с повышением способности организации к выживанию в динамичной внешней среде и к усилению конкурентоспособности. Этот процесс описывается в логике культурных трансформаций и связывается с «расширением социокультурного репертуара организации» – расширением перечня освоенных организацией социокультурных образцов, способных адекватно ответить на вызовы внешней среды. На основе ситуативного норматива осуществляется оценка состояния реальных объектов, прогнозируется их поведение (на ближайшую перспективу), принимаются управленческие решения о коррекциях состояния объекта.

3. Блок определения отклонений реального состояния от эталонного как основы для принятия управленческих решений. На его базе определяются уровень и тип отклонения реального состояния от должного, дается заключение о необходимости и направленности вмешательства в состояние или режим работы объекта. На основе этого соотнесения готовятся соответствующие управленческие решения. Нельзя не отметить пока слабую теоретическую и технологическую проработку блока, в частности, отсутствуют ярко выраженные подходы к решению задачи соотнесения (процедур, допустимых границ отклонения реального состояния объекта от должного).

Анализ литературы по разным специальностям, касающейся диагностики, позволяет выделить свойства, отличающие диагностику от других средств исследовательской деятельности. Так, диагностика относится к числу:

- *средств контроля*, связанных с обеспечением прикладной практической преобразовательной и корректирующей деятельности;
- *предметных средств* деятельности, опирающихся на положения и наработки специальных дисциплин;

¹ См.: Щедровицкий Г. П. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации коллективной деятельности // Методы исследования и диагностики международных трудовых коллективов: Сб. науч. тр. М., 1987; Макаревич В. И. Игровые методы в социологии: теория и алгоритмы / МГУ. М., 1994 и др.

- *средств получения информации* о состоянии объекта;
- *оперативных средств* деятельности, которые позволяют описать объект в сроки, приемлемые с точки зрения решаемых практических задач;
- *алгоритмизированных средств*, задающих порядок, совокупность приемов, процедур и методов получения информации о состоянии социального объекта, что позволяет рассматривать их как своеобразный тип технологии;
- *средств, направленных на описание объекта как целостности*, хотя и через призму определенных предметных представлений;
- *средств, направленных на описание единичного социального объекта*, а не класса объектов, и выявление того уникального и единичного в объекте, что отличает его от других объектов того же класса, делает уникальным, предопределяет специфику его поведения, режима работы;
- *рутинизированных средств*, которые созданы под решение конкретной задачи; при этом диагностика предусматривает стандартный алгоритм их решения;
- *надежных валидизированных средств*, гарантирующих достижение надежных результатов при соблюдении соответствующих требований;
- *средств, которые легко переносятся с одного объекта на другой*, и хотя требуют от диагноста определенного уровня квалификации, не требуют от ее проводящего суперквалификации¹.

Используемые в практике средства социологической диагностики, могут быть классифицированы по разным основаниям (табл. 1).

Принадлежность того или иного средства к числу *собственно социологических* может быть определена на основе сочетания ряда факторов:

- 1) указанные средства деятельности создаются на фундаменте и в рамках социологической науки;
- 2) до известной степени они могут быть заданы спецификой диагностируемого объекта; могут быть определены на основе предмета, целей и направлений социологической деятельности.

При этом «*специфика средств социологической диагностики* по сравнению с другими средствами обеспечения социологической деятельности состоит в следующем:

- комплексность и всесторонность социального описания объекта;
- определение в качестве такового объекта социальной организации;

¹ Щербина В. В. Средства социологической диагностики... С. 38–39.

Таблица 1

Диагностические средства

Признак	Виды диагностических средств
По объекту социологической диагностики	Социологическая диагностика состояния работника, целевой группы, подразделения, организации, социальных фрагментов внешней среды при условии, что любой из этих объектов должен быть рассмотрен как целостный и включен в контекст управленческой деятельности
По степени формализации	Жестко алгоритмизированные и автоматизированные методики, где результаты диагностики мало зависят от личности исполнителя Жестко алгоритмизированные методики, принципиально поддающиеся автоматизации, где влияние исполнителя на результат диагностики тоже минимальный Слабо алгоритмизированные методики, где влияние исполнителя на продукт диагностики велико
По степени конкретности решаемых задач	Специализированные средства диагностики, созданные под конкретную частную задачу Комплексные диагностические средства, используемые, как правило, по предварительной диагностике
По используемым теоретико-методологическим основаниям	Проблемная диагностика Предметная диагностика
По направлениям управленческой деятельности	Ориентированные на решение задач подбора, расстановки, продвижения кадров Ориентированные на решение задач формирования изменения состава коллектива Ориентированные на решение задач, связанных с обеспечением высокой интеграции коллективов Ориентированные на решение задач, направленных на снятие конфликта между поведением организации (ее членов) и внешней средой Ориентированные на решение задач внедрения новшеств в организацию и т. д.
По стратегической цели управления	Диагностика, ориентированная на развитие Диагностика, ориентированная на функционирование организации

- определение в качестве сферы применения диагностики системы управления;

- определение в качестве направления, в котором она реализуется в социологии, сферы управленческого консультирования;

- определение в качестве главного признака указанного средства его направленности на выявление проблем организации;

- определение в качестве видового отличия указанного средства от средств обеспечения исследовательской деятельности его ориентации на выявление: целостного описания объекта в противовес описанию отдельных сторон и свойств, ориентации на выявление уникального, специфического в объекте в противовес ориентации на общее закономерное, что свойственно для исследовательской ориентации;

- рассмотрение диагностики как промежуточного звена между прикладной наукой и управленческой практикой;

- рассмотрение социологической диагностики как процесса, результаты которого во многом обусловлены личностью диагноста, когда они не могут быть полностью воспроизведены другим диагностом»¹.

Таким образом, сущность социологической диагностики организации состоит в том, чтобы обеспечить с помощью присущих социологии средств процесс оценки социального компонента организации с позиций соотношения его фактического состояния с необходимым (должным) для обеспечения наилучшего режима функционирования или развития.

Социальная диагностика – это методологический инструмент, который дает управленческим органам необходимые знания, на основе которых разрабатываются различные социальные прогнозы и проекты, программы, планы. Она играет важную роль в формировании и развитии технологий социологической деятельности.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какое содержание вкладывается в понятие «диагностика»?
2. Каковы отличия социальной диагностики от медицинской диагностики?
3. Каковы особенности предмета социотехнической деятельности социолога в организации?

¹ См.: Щербина В. В. Социолого-диагностические технологии ... С. 32.

4. В чем заключается сущность социологической диагностики в рамках социоинженерного подхода?

5. Если диагностика является логическим этапом управленческого цикла, в чем отличие ее от анализа?

6. Каковы основные принципы социодиагностики?

7. В чем специфика структуры любого средства социодиагностики?

8. В чем проявляется преобразовательный характер диагностических исследований?

9. Сформулируйте тему оценочного, традиционного социологического исследования и диагностического социологического исследования. Определите их различия.

2. ДИАГНОСТИКА СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Организация как объект социологической диагностики

Одним из объектов социологической диагностики, наряду с обществом, социальными институтами, целевыми группами, выступает организация, желающая изменений в своей деятельности.

Под *организацией* понимается объединение двух человек или большего количества людей, взаимодействующих друг с другом для достижения определенной цели.

На основе понимания организации как устойчивой целевой системы совместно работающих индивидов с учетом их иерархии рангов и разделения труда, выделяют два основных ее типа: *предприятие* (производственное, торговое, обслуживающее), занятое производством и распределением материальных ценностей и услуг, и *учреждение*, функционирующее в сфере умственного труда (образовательное, лечебное, культурное, управленческое, научное, проектное).

Для системного представления организации может быть рассмотрена система *целей организации*, представленная как «системный конфигура-тор», – система, состоящая из подсистем. Реализация целей системы удовлетворяет потребность структуры организации в равновесии, стабильности, целостности, т. е. в системности организации. Так, например, А. И. Пригожин, исследуя главные общеорганизационные цели, предложил рассматри-

вать три вида целей, не связанных между собой иерархически: цели-задания, цели-ориентации и цели-системы.

Цели-задания должны отражать внешнее назначение организации, представленное, как правило, в ее уставе различными видами деятельности (например, подготовка кадров для организаций). Цели-ориентации соответствуют общим интересам, которые могли быть реализованы через организацию (например, реализация потребностей людей в уважении, самореализации и др.). Цели-ориентации и цели-задания, соединяясь, дают равнодействующую, которая формирует цель организации (табл. 2).

Таблица 2

Триединая концепция организации¹

Признак	Подсистемы организации		
	Экономическая	Социальная	Техническая
Основное содержание	Идеи и механизмы зарабатывания денег	Люди, работающие в организации	Структура и технология процесса
Характеристика организации	Общность людей	Общность людей	Организационная структура
Цели	Как задания	Как ориентация	Как цели-системы
Иерархия	Централизация ответственности	Зависимость от руководителя	Власть вышестоящего руководителя
Управление	Целевое управляющее воздействие	Самоорганизация работников	Организационный порядок

Кроме того, организацию можно представить и как *общественный инструмент*, и как *человеческую общность*, и как *безликую структуру*². В этом случае признаками организации выступают цели, иерархия и управление (табл. 3).

В зависимости от ситуации и в целях обеспечения удобства исследований организаций могут быть приняты те или иные модели.

На практике предметом социологической диагностики выступают проблемы собственно социальной подсистемы организации, или *социальной организации*, определяемой как совокупность связей, отношений между людьми, возникших в процессе их взаимодействия. Это, например,

¹ Пригожин А. И. Методы развития организаций. С. 39.

² Лапыгин Ю. Н. Основы управленческого консультирования: Учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М., 2006. С. 12.

отношения сотрудничества или соперничества, симпатии или антипатии, доминирования или подчинения и др. Именно такое понимание социальной организации с точки зрения формирования и функционирования социальных отношений имеет особое значение для понимания социологической диагностики.

Таблица 3

Основные модели организации

Модель	Основное содержание	Особенности
Системная	Организация как целое	Не учитывает несистемный фактор – поведение людей
Механическая	Глубокое разделение труда в области управления	Работает как часы, но не учитывает мотивацию работников
Общинная	Организация как община	Руководитель как отец, общий досуг, совместное решение общих проблем
Социотехническая	Соединение технологических и социальных аспектов	Быстрое внедрение нововведений с учетом социальных изменений
Политическая	Управление путем согласования политик	Переговоры и выработка согласованных действий
Организация как дело	Имеет собственную логику управления	Все процессы подчинены делу

Поскольку речь идет не просто об организации, а о социальной организации, важно определить именно *социальные* ее свойства¹. К их числу относятся организационные цели и функции, эффективность результатов, мотивация и стимулирование персонала и др. Иными словами, социальная организация формируется как социальная среда, включающая в себя социальные группы, статусы, нормы, отношения лидерства, сплоченности-конфликтности и т. д. (рис. 4)².

Определяющим признаком здесь является цель. Социальная организация выступает как многоцелевая система социальных отношений, как целевая общность, в которой достижение общих целей признается возможным только через достижение индивидуальных целей, и наоборот,

¹ Удальцова М. В. Социология управления: Учеб. пособие. М.; Новосибирск, 1998. С. 7–9.

² Там же. С. 9.

достижение индивидуальных целей становится возможным только через выдвижение и достижение общих целей.

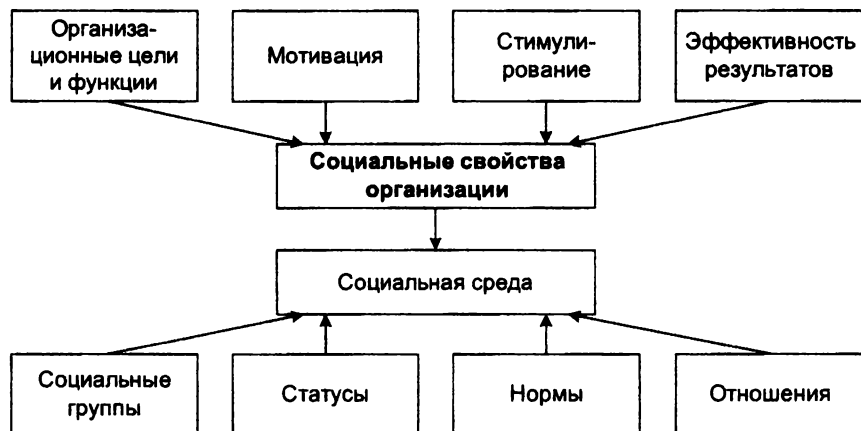


Рис. 4. Социальные свойства организации

Структуру социальной организации составляет совокупность социальных групп (социально-профессиональных, непрофессиональных, целевых), отдельных работников и отношений между ними. Исходя из устоявшихся теоретических представлений, выделяют как минимум две подсистемы внутри социальной организации – *формальную* и *неформальную*.

Использование управленцами результатов социологической диагностики социальной организации, созданных на этой основе средств решения выявленных проблем, призвано способствовать реализации функций всех подсистем организации в целом.

2.2. Понятие социальной проблемы

Диагностика социальных проблем базируется на теоретических представлениях о *социальной проблематизации*. В рамках данной теории в толковании понятия «социальная проблема» сложилось два основных подхода: *социологический* и *управленческий*¹. Наиболее распространенная интерпретация понятия «социальная проблема» – «разрыв между действительным и желательным, создающий своеобразное поле неопределенности».

¹ См.: Волчкова Л. Т., Минина В. Н. Диагностика социальных проблем // Вестн. С.-Петерб. гос. ун-та. Сер. 6. 1992. Вып. 2(13). С. 104.

В социологии распространено толкование социальной проблемы как отражения в сознании людей социального противоречия в качестве значимого для них несоответствия между существующим и должным, между целями и результатами. Такое противоречие возникает из-за отсутствия или недостаточности средств для достижения цели, препятствий на этом пути, из-за борьбы между субъектами деятельности. Иначе говоря, социальная проблема – это осознаваемое людьми противоречие (несоответствие) между должным (желательным) и фактическим, которое вызывает напряженность и которое они намереваются преодолеть. Социальное противоречие, как правило, ведет к неудовлетворению *социальных потребностей* как отклонению от «жизненного стандарта», как несоответствию между желаемым и фактическим уровнем достижения.

Будучи по определению субъективным отражением реальных или вымышленных противоречий или препятствий, возникающих у субъекта деятельности по поводу этой деятельности, *проблема всегда социальна* в том смысле, что ее носителем является социальный субъект (человек, группа, коллектив, организация). Попытки же выделения специфики социальных проблем по другим основаниям, вне определения специфики предметной сферы, не позволяют определить границы, которые отличают социальные проблемы от других.

В *социальном управлении* под проблемой понимается несоответствие действительного состояния объекта желаемому, вызывающее необходимость принятия соответствующего решения. При таком подходе выделяется два аспекта социальной проблемы. С одной стороны, проблема возникает тогда, когда то, что есть, нежелательно, и нужно его устранить или ограничить. С другой стороны, проблема возникает тогда, когда нет того, что желательно, и его нужно достичь или приобрести.

Достоинство социологического подхода при определении социальной проблемы проявляется в выделении ее объективного содержания, т. е. социального противоречия во всем многообразии его проявления. В управленческом подходе акцент делается на то, каким образом социальное противоречие воспринимается лицами, принимающими решения (ЛПР), на необходимость социального действия – принятия управленческого решения. Общим в социологическом и управленческом подходах является понимание социальной проблемы как социального противоречия.

Таким образом, социальное противоречие становится проблемой тогда, когда оно является результатом нарушения нормального функционирования и развития социального организма (общества в целом, его отдельных социальных образований), затрагивает жизненно важные потребности, коренные интересы, ценности людей; оно осознается, оценивается, переживается людьми, вызывает ответное социальное действие, направленное на его разрешение¹.

Внутреннюю структуру проблемы составляют следующие элементы:

- *предмет* (характеризует возникшее противоречие, которое выражается в ответе на вопрос: в чем суть проблемы?);
- *объект* (определение его связано с ответом на вопрос: где возникла проблема?);
- *субъект* (тот, кто связан с проблемой);
- *связи* (отражаются в вопросе: с чем связана проблема?);
- *цель решения* (выражается в ответе на вопрос: для чего необходимо решать проблему?)².

Эти структурные элементы должны находить отражение в формулировке проблемы.

2.3. Типы социальных проблем

В основе социальных проблем лежат противоречия, возникающие в процессе взаимодействия социальных групп, классов, национальных или территориальных общностей, а также общества и личности, обусловленные различиями в интересах, целях людей. Понимание этого позволяет выявить типы социальных проблем и специфику механизмов их разрешения.

Социальная проблематизация предполагает разграничение проблем по разным основаниям (табл. 4).

Одним из центральных в социальной проблематизации является понятие «проблемы организации». Но при этом оно требует уточнения, ибо до сих пор нет однозначного определения: в методологии науки, в литературе по менеджменту встречается около 20 определений.

Проблемы организации часто выражаются понятием «потребности организации». Способность выявлять и удовлетворять свои потребности –

¹ См.: Волчкова Л. Т., Минина В. Н. Указ. соч. С. 104.

² Юкаева В. С. Управленческие решения: Учеб. пособие. М., 1999. С. 37.

главная особенность социальных организаций. *Потребности организации* – обобщенное понятие, отражающее общие для членов организации потребности в чем-либо необходимом для их нормального существования.

Таблица 4

Типы социальных проблем

Критерий выделения проблемы	Тип проблем
Содержание социальных процессов	Проблемы социального функционирования, социального развития, социального управления
Объект исследования	Социально-культурные, социально-образовательные, социально-этнические, социально-правовые, социально-политические и т. д.
Масштаб факторов (пространственный признак) и т. п.	Глобальные, региональные, социальные и т. п.
Отношение к социальным ценностям общества (признак рациональности)	Проблемы и псевдопроблемы
Фактор длительности (временной признак)	Текущие, перспективные
Степень настоятельности (признак интенсивности)	Первостепенные и второстепенные
Время возникновения	Традиционные и новые
Характер проявления (мотивационный признак)	Опосредованные другими проблемами
Отношение к социальному окружению (референтный признак)	Самодовлеющие, превходящие
Степень сложности (структурный признак)	Простые (элементарные), сложные
Ценностная ориентация	Проблемы с более высоким, более низким уровнем ценностных ориентаций
Роль в системе проблем	Ключевые производственные разных порядков
Характер проявления	Неслучайные (циклические), случайные (спорадические)

На уровне организации, по типологии А. И. Пригожина, проблемы подразделяются на встроенные, социокультурные и ситуативные, а их формулировки – на назывные, причинно-следственные и антитезные¹.

Встроенные проблемы представляют собой присущие организациям противоречия: между стабильностью организации и ее развитием, между

¹ См.: Пригожин А. И. Методы развития организаций.

целями организации и целями ее работников и т. п. Это существенные проблемы, их никогда не удастся решить полностью. Задача управленцев – снять остроту этих проблем. *Социокультурные проблемы* обусловлены средой, в которой находится организация. Это привычки, традиции, установившиеся взгляды, опыт и т. д. Эти проблемы преодолимы, но решение некоторых из них требует продолжительного времени (сменится не одно поколение работников, прежде чем проблема исчезнет полностью). *Ситуативные проблемы* зависят от ситуации в организации и ее окружении, поэтому они всегда разные. *Назывные формулировки* проблемы по интонации напоминают жалобы на нехватку чего-либо (на препятствия к чему-либо) и по своей остроте и актуальности не очень значимы. В *причинно-следственных типах* формулировок присутствуют и причина, и следствие проблемной ситуации. *Антитезный тип* формулировок фиксирует противоречие и является самым развитым из типов формулировок проблем, поскольку позволяет формулировать задачи.

Проблемы общества выявляются и решаются с помощью постановлений правительства, целевых комплексных программ; на уровне деловых организаций – с помощью приказов руководителей и других письменных решений, программ работ. Часто проблемы организации имеют письменное выражение, описываются в свободной (неструктурированной) или слабоструктурированной форме на естественном языке, с использованием сравнительных количественных оценок.

2.4. Технология социологической диагностики организации

С учетом существующих рекомендаций А. И. Пригожина¹, а также опыта проведения диагностических исследований под руководством автора данного пособия целесообразно социодиагностику организации проводить в следующем порядке.

Первый этап заключается в проведении предварительного интервью с руководством для определения цели диагностического исследования: проведения либо общей диагностики (выявления социальных проблем организации), либо частной диагностики (изучения конкретной социальной проблемы организации) (прил. 1). Также проводится поиск наиболее важной информации, причем имеют значение сведения о результатах деятель-

¹ Пригожин А. И. Современная социология организаций: Учеб. М., С. 253–267.

ности организации в целом, по всем показателям, так как недостатки системы управления проявляются во всей деятельности организации в виде отклонений. Если руководством организации в качестве заказа определяется диагностика какой-либо конкретной социальной проблемы, то осваивающее (ознакомительное) интервью с руководителем будет подчинено задачам социального диагноза по данной проблеме в соответствии с общей схемой социодиагностики.

В случае проведения общей диагностики по итогам диагностического интервью с руководством исследователем выявляется проблемное поле организации; проводится систематизация выявленных проблем методом «дерева проблем», а также формирование «дерева норм» (на основе социальных норм, выявленных в ходе беседы с руководителем и в процессе анализа документов организации) нормативных показателей по каждой проблеме.

Второй этап заключается в подготовке сотрудников к восприятию идей рационализации, к участию в работе по совершенствованию управления посредством совместной разработки решений, направленных на снятие выявленных проблем. С этой целью сначала проводится детальное интервью с представителями позиционных групп организации, выделенных по различным признакам (социально-демографическим, профессиональным, целевым и др.) (прил. 2). Главной задачей такого опроса является объективизация (дополнение, корректировка, анализ) сформированных ранее «дерева проблем» и «дерева норм».

Корректировка полученных результатов в ходе интервью с персоналом может осуществляться с помощью группы экспертов (ЛПР), которым предлагается распределить весь комплекс названных в интервью проблем по степени важности (или по любым эмпирическим признакам) с тем, чтобы уменьшить их общий объем за счет исключения второстепенных¹.

Для этого определяются методы обработки и систематизации выявленных в интервью проблем, выбор которых обосновывается целями диагностики, а также особенностями объекта изучения. Выявленные в ходе общей и специальной диагностики проблемы и составляют *социальный диагноз*.

Третий этап (самый сложный и трудоемкий) состоит в анализе проблем управления, а также выработке управленческих решений (проектов,

¹ Там же. С. 246.

программ, планов) с участием ЛПР различными методами (групповой работы, работы с группой, деловой игры, мозгового штурма, матричного анализа и др.).

Технология диагностического исследования – это специфическая социальная технология диагностики социальных проблем. Ее алгоритм – достаточно жесткий и тиражируемый – направлен на получение информации о состоянии конкретного социального объекта в соответствии с конкретной практической задачей. В таком случае он описывается с помощью ряда последовательных операций и процедур, позволяющих получить достоверную информацию о проблемах социального объекта – социальной организации¹.

Первый этап – анализ конкретной социальной ситуации:

1. Декомпозиция корневой проблемы – выявление связанных между собой подпроблем методом «дерева проблем».

2. Выявление показателей (количественных и качественных характеристик/симптомов) по каждой подпроблеме в «дереве проблем» в виде нарушения пропорций, изменений темпов развития; нарушения нормального воспроизводства и развития социальных процессов в организации, а также в виде субъективных ощущений наличия проблемы, восприятия ее людьми.

Второй этап – определение социальной нормы по каждой характеристике подпроблем.

Третий этап – Оценка степени отклонения симптоматических характеристик от нормы:

1. Характеристика стадий развития проблемы.
2. Оценка степени остроты проблемы, опасной для общества.
3. Определение, когда и где возникла проблема.
4. Интенсивность распространения, связь с другими проблемами.
5. Прогнозная оценка влияния проблемы на развитие организации в будущем.

6. Выявление факторов, обуславливающих проблему, посредством формирования перечня факторов, оценки влияния каждого из них на возникновение и дальнейшее развитие проблемы, прогнозирование изменения проблемы в будущем в зависимости от изменения круга факторов и их соотношения.

¹ См.: Волчкова Л. Т., Минина В. Н. Указ. соч. С. 106.

7. Оценка последствий нерешенной проблемы: ее наличия, масштабов воздействия в будущем, определение общей величины ущерба.

Четвертый этап – обоснование приоритетных решений по каждой подпроблеме:

1. Определение путей решений (в форме программ, планов или проектов).

2. Определение ресурсов в соответствии с социальными нормативными показателями по каждой подпроблеме.

3. Оценка эффективности каждого решения с учетом ограничений, накладываемых ресурсами.

Выработанные на четвертом этапе рекомендации, обоснованные с учетом конкретной ситуации, имеющихся ресурсов и возможностей, являются серьезным основанием для принятия соответствующих управленческих решений, применения новых моделей поведения, проведения определенных коррекционных действий и других мер в организации. Наряду с практическими предписаниями, рекомендациями социальный диагноз может содержать и теоретические выводы.

Более развернутый вариант технологии диагностики предусматривается в рамках так называемой «системной технологии вмешательства», представляющей собой один из подходов к управлению системами, а именно к управлению *в процессе проведения изменений в организации*¹ (прил. 3).

Содержание такой технологии как *системы совокупных технологий* основывается на закономерностях обратной связи между диагностической, проектно-конструкторской и организационной стадиями процесса выработки и реализации управленческого решения. В ней выделяют следующие *этапы управленческой деятельности* и соответствующие им технологии:

1) компетентный анализ конкретной проблемной ситуации (т. е. описание ее);

2) диагноз (объяснение проблемы, ее причин, факторов, особенностей проявления и функционирования в конкретной социальной среде);

3) разработка социальных проектов, программ, планов по решению выявленной проблемы;

4) их осуществление, реализация.

Правоммерно, на наш взгляд, говорить о применении *системы совокупных технологий диагностико-проективной деятельности* в рамках со-

¹ См.: Модели и методы управления персоналом.

циоинженерии (что, однако, требует дополнительного углубленного обоснования).

В каждом конкретном случае диагностического исследования важно найти современные и достаточно *корректные* формы диагностики, ставя своей целью не только определение актуального состояния системы, но и подбор сподвижников для решения проектируемых задач; обучение в ходе анализа и диагностики; подбор специалистов, способных решать строго определенные задачи; коллективное осмысление процессов, достижений и особенностей движения; выработку определенной культуры, норм и правил совместной деятельности.

2.5. Особенности диагностики социальных проблем организации¹

Подготовка и проведение диагностического исследования социологом-практиком предполагает учет особенностей этой деятельности:

1. В процессе диагностики нужно определить, насколько *глубока проблема*; в зависимости от этого оценить *ее важность* для организации (общества), а также обосновать *направления ее решения*.

2. Диагностируя социальную проблему, нужно иметь в виду *стадии ее развития*: возникновение, обострение, разрешение. Последствия решения проблемы зависят от того, на какой стадии развития она находится. Если в процессе целенаправленного воздействия проблему решать в самом начале ее становления, то тем самым можно ограничить реализацию потенциала ее стимулирующего, здорового влияния на организацию (общество). Если же проблему решать на этапе ее саморазрешения, то, по сути, приходится преодолевать ее негативные последствия, ибо нити целенаправленного воздействия на нее будут утрачены. Следовательно, в каждом конкретном случае решения социальной проблемы важно обоснование этапа, на котором оно будет наиболее эффективным.

3. Необходимо учитывать *диалектическую связь с другими социальными проблемами*, ибо решение данной проблемы может иметь следствием появление новой проблемы или нескольких проблем, т. е. решение проблемы относительно. Более того, практика показывает, что социальные проблемы нельзя решить навсегда. В частности, проблемы в сфере соци-

¹ Волчкова Л. Т., Минина В. Н. Указ. соч. С. 105.

альной защиты населения в результате действия закона возвышающихся потребностей постоянно возобновляются, и в этом отношении они вечны. По мере социального развития через разрешение противоречий посредством социального управления или стихийно проблемы снимаются, но при этом они воспроизводятся на качественно новом уровне.

4. Диагностика предполагает *оценку степени остроты* проблемы, установление на этой основе взаимосвязи проблем и выявление среди них *корневой проблемы*, от решения которой зависит решение других проблем.

5. Выявление ресурсов решения проблем (в первую очередь *корневой проблемы*).

6. Поднимая вопрос о приоритетности и комплексности решения той или иной проблемы, необходимо соотносить затраты и потери, которые организация, общество могут нести, если социальные проблемы не будут решаться вовремя.

7. Надо иметь в виду, что на результаты диагностики обязательно будут влиять субъективные факторы. Личность диагноста (его образование, квалификация, опыт диагностической работы, интуиция, личные особенности: характерологические качества, способности, мотивационные ценности) играет огромную роль. Опыт подобной практики показывает, что лучше всего справится с работой диагноста профессиональный социолог, владеющий не только диагностическими инструментами для решения поставленной задачи, но и искусством общения с людьми. Можно привлекать к диагностической работе и психологов, менеджеров, маркетологов широкого профиля с предварительной их переподготовкой. Они должны овладеть научными и практическими основами социодиагностики, что будет гарантировать в определенной мере высокий уровень профессионализма в этой области.

Для оптимизации процесса диагностики нужна надежная, продуманная стандартная система средств и надежных процедур. Кроме того, нужны стандартные процедуры по выявлению отклонений (как в медицинской, технической диагностике, психодиагностике). В этом случае зависимость результата диагностики от личности диагноста существенно уменьшится.

К сожалению, в социодиагностике пока еще не существует *системы* стандартных и отработанных диагностических процедур (хотя и имеется значительный отечественный опыт разработки средств социологической

диагностики)¹. Кроме того, нужны надежные методики, которые позволяют получить объективное представление о состоянии объекта и могут быть легко повторены, а результаты подтверждены любым другим диагностом, их применявшим. Большие надежды социологи связывают с возможностями новых компьютерных технологий.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем заключаются отличительные особенности социальной подсистемы организации?
2. Какими основными системообразующими качествами обладает социальная система?
3. В чем разница между трактовками понятия «социальная проблема» в социологии и социальном управлении?
4. Как определяются последствия решения проблемы в зависимости от стадии, на которой находится данная проблема?
5. В чем состоит отличие технологии диагностики от технологии анализа?
6. Назовите особенности социологической диагностики социальных проблем.
7. Найдите в любом издании периодической печати описание социальной проблемы, проанализируйте и опишите ее внутреннюю структуру (составляющие элементы).

3. НАПРАВЛЕНИЯ ДИАГНОСТИКИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

По содержанию социальных процессов в организации как объекта социологической диагностики можно выделить следующие направления социодиагностической деятельности:

- диагностика развития;
- диагностика функционирования;
- диагностика управления.

¹ См., например: *Щербина В. В.* Средства социологической диагностики в системе управления М., 1993; *Дудченко В. С.* Инновационные технологии: Учеб.-метод. пособие. М., 1996; *Пригожин А. И.* Современная социология организаций: Учеб. М., 1995; *Резник Ю. М.* Социальная инженерия: предметная область и границы применения // Социол. исслед. 1994. № 2 и др.

3.1. Проблемы развития организации

Проблемы развития и функционирования организации обостряются в условиях рыночных отношений. В теории социального управления встречаются самые различные трактовки понятий функционирования, выживания, эффективности организации в условиях трансформации общества. Существуют различные подходы, концепции, в рамках которых по-разному трактуется процесс развития и функционирования организации. Причем позиции западных и отечественных исследователей различаются.

Наличие многообразия теоретических позиций вызывает расхождение при выборе методов организационного развития, которые могут предложить социологи, консультанты или менеджеры по управлению персоналом.

Можно говорить о методологической дихотомии подходов: выделяют нормативистский (или универсалистский) и антинормативистский (ситуационный) подходы¹.

Нормативистский (универсалистский) подход. В рамках данного подхода в качестве нормативной модели развития организации (этим грешат отечественные учебники) назначается идеальный тип организации: идеальный тип организационной структуры, стратегии, организационного поведения, организационной культуры. Но что такое социальная норма сегодня, в условиях трансформации общества? Каковы источники нормы, идеала? Сложный вопрос. Поэтому на практике источниками норм (идеала) часто выступают пристрастия ключевых фигур (их интересы, ценности), модная литература по управлению организацией, определенная пропагандистская кампания в менеджменте². Такой субъективизм, волюнтаризм в определении нормативной модели развития организации ограничивает исследовательский потенциал данного подхода.

Антинормативистский (ситуационный) подход³. Концепции в рамках данного подхода рассматривают проблемы развития и функционирования организации как естественный процесс, который в значительной степени обусловлен состоянием внешнего окружения (макросреды). *Выживание* рассматривается как основа эффективности, обеспечивающая организации достижение устойчивых целей, их реализацию. *Эффективность* рассматри-

¹ Попова Е. П. Проблема критериев организационного развития // Социол. исслед. 2004. № 9.

² См.: Смирнова Е. Э., Курлов В. Ф., Матюшкина М. Д. Социальная норма и возможности ее измерения // Социол. исслед. 1999. № 1.

³ Попова Е. П. Указ. соч.

вается в широком социальном контексте: не просто как конкретное ежедневное целедостижение, а как способность организации к выживанию. Ситуационный подход предполагает поиск *ситуационного норматива*, т. е. модели организационного развития и функционирования, оптимальной для данной ситуации, и механизмов ее реализации.

Таким образом, ситуационный подход более приемлем, ибо настаивает на применении в разных ситуациях разных концепций при разработке инструментов воздействия на социальную организацию.

Социальные факторы как объект диагностики развития организации

Развитие социальной организации – это развитие социальных отношений. Существуют разнообразные типы социальных отношений. Каждый тип понимается как социальный фактор, определяющий развитие социальной организации. Диагностика развития социальной организации сводится к выявлению степени развития важнейших социальных факторов, которые определяют жизненно важные позиции организации¹.

Социальный фактор – это наиболее общий тип социальных отношений, определяемый интересами и потребностями человека и коллектива. Количество социальных факторов невелико, они могут соотноситься друг с другом по разным критериям: по иерархии, по степени важности или значимости для решения поставленных задач. Основными социальными факторами являются материальное положение, социально-психологический климат в коллективе, перспективы роста, уровень удовлетворенности работой, социально-бытовое обслуживание, профессионализация, социализация личности, информированность, дисциплинированность и др. (рис. 5)².

Для определения степени развитости данных факторов необходима **идеальная, или нормативная, модель**. Под идеальной моделью понимается уровень социального развития организации, который возможен в настоящее время и удовлетворяет людей. Если социальный фактор характеризуется высокой степенью развития, то это означает совпадение реальных социальных отношений в организации с интересами человека, а значит, и отсутствие проблемы в этих отношениях.

В представленной модели социальной диагностики отражен средний индекс развития социальной организации. Внутренний контур характеризует уровень отставания каждого социального фактора от нормативной модели (внеш-

¹ Удальцова М. В. Указ. соч. С. 114–115.

² Там же.

ная окружность). Как видно из рисунка, социальные факторы развиты неравномерно ($\max = 1,0$). Это дает основание руководителю более внимательно

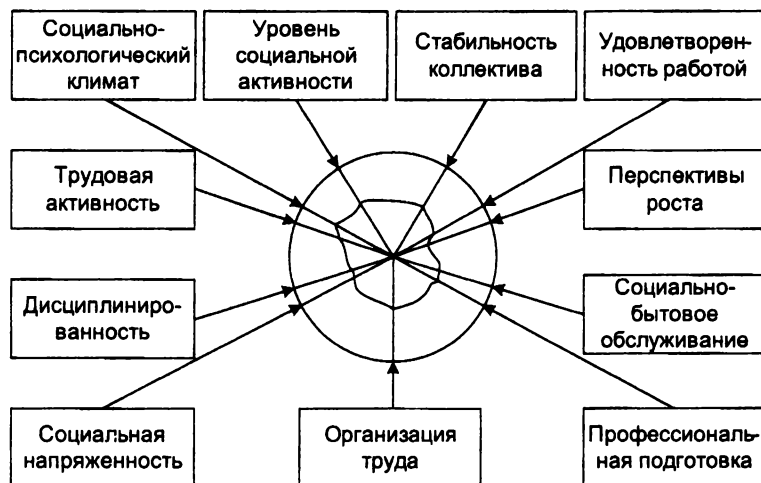


Рис. 5. Модель социальной диагностики развития организации

присмотреться к потенциалу коллектива и обратить особое внимание на те параметры, которые слишком сильно отстают от нормативной модели.

Модели жизненного цикла организации

Диагностика развития социальной организации помимо выявления социальных факторов предполагает обязательный учет *стадии* развития организации. Однако оценка стадии развития организации – дело непростое, прежде всего потому, что число параметров с помощью которых можно ее охарактеризовать, весьма велико.

Для реализации этой задачи используются *модели жизненного цикла организации*, задающие ориентиры для определения требований к должному состоянию, логике функционирования и развития организации.

Данная проблематика активно осваивается исследователями¹. Накопленный значительный теоретический и эмпирический материал может быть использован в практической работе социологов, консультантов, специалистов менеджмента и в учебном процессе для понимания процессов, происходящих в организации.

¹ См.: Кушелевич Е. И., Филонович С. Р. Модели жизненных циклов организаций // Менеджмент: век XX – век XXI: Сб. М., 2004. С. 304–320.

Значимой в развитии моделей жизненного цикла организации является теория американского исследователя Айзека (Исаака) Адизеса. Основные аспекты ее заключаются в следующем¹. Во-первых, развитие организации подобно эволюции любого организма: отсюда и названия некоторых этапов ее жизненного цикла. Организмическая аналогия, однако, неполна в том отношении, что неизбежная для живого организма смерть не обязательна для организации (рис. 6).

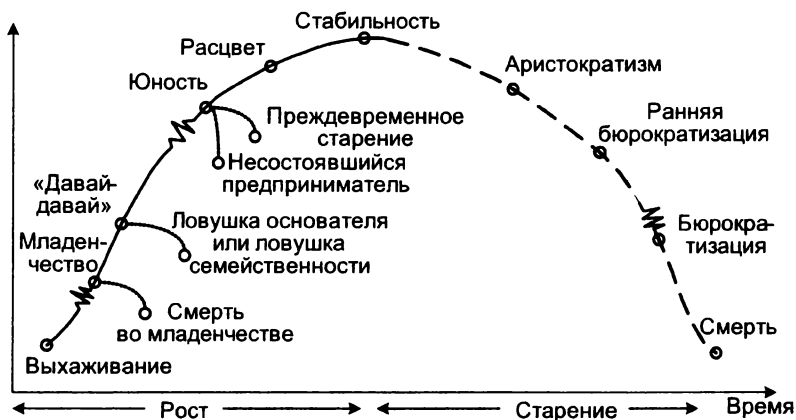


Рис. 6. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу

Во-вторых, на любой стадии развития у организации имеются проблемы. Они делятся на проблемы роста, которые можно уподобить детским инфекционным болезням, и организационные патологии, с которыми, в отличие от болезней роста, самостоятельно организация справиться не может. В табл. 5 приведены описания основных этапов жизненного цикла по Адизесу².

По приведенным в таблице признакам можно судить о том, на каком этапе находится организация и, соответственно, к какой категории относятся ее текущие проблемы – к болезням роста или организационным патологиям. В зависимости от этого выбираются конкретные инвестиции для разрешения выявленных проблем.

¹ См.: *Филонович С. Р., Кушелевич Е. И.* Теория жизненных циклов И. Адизеса и российская действительность // Социол. исслед. 1996. № 10. С. 59–60.

² Таблица приводится по ст.: *Филонович С. Р.* Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике // Социол. исслед. 2005. № 4. С. 60.

Таблица 5

Описание этапов жизненного цикла по Адизесу

Норма	Отклонение
<i>Выхаживание</i>	
<p>Возбуждение, проверенное реальностью</p> <p>Преданный идее и реалистически настроенный основатель</p> <p>Ориентация на продукт, вера в его ценность</p> <p>Готовность к разумному риску</p> <p>Основатель сохраняет за собой контроль</p>	<p>Отсутствие проверки преданности идее реальностью</p> <p>Основатель – фанатик, без какого-либо чувства реальности</p> <p>Ориентация исключительно на возврат инвестиций и прибыль</p> <p>Готовность рисковать без оглядки</p> <p>Контроль основателя ограничен</p>
<i>Младенчество</i>	
<p>Риск не истощает преданности делу</p> <p>Отрицательный баланс прибылей и убытков</p> <p>Интенсивная работа поддерживает преданность делу</p> <p>Неразвитость системы менеджмента</p> <p>Нет системы</p> <p>Отсутствие делегирования полномочий «Театр одного актера», но желающего слушать</p> <p>Совершение ошибок</p> <p>Семейная жизнь, поддерживающая работу</p> <p>Интеграции извне, способствующие делу</p>	<p>Риск истощает преданность делу</p> <p>Хронически негативный баланс прибылей и убытков</p> <p>Низкая преданность делу</p> <p>Преждевременные правила, системы и процедуры</p> <p>Основатель теряет контроль</p> <p>Преждевременное делегирование</p> <p>Нежелание слушать, заносчивость</p> <p>Недопустимость ошибок</p> <p>Семейная жизнь, мешающая работе</p> <p>Основатель отрицает пользу внешних инвестиций</p>
<i>Юность</i>	
<p>Конфликт между партнерами или лицами, принимающими решения, между людьми административного и предпринимательского склада</p> <p>Временная потеря перспективы</p> <p>Основатель принимает организационный суверенитет</p> <p>Система вознаграждений поощряет неправильное поведение</p> <p>Делегирование полномочий по принципу «справишься»</p> <p>Вырабатывается политика, но ей следуют не всегда</p> <p>Совет директоров испытывает новую систему контроля над менеджментом</p>	<p>Возврат к стадии «давай-давай» и к «ловушке основателя»</p> <p>Предприниматели уходят, администраторы берут верх</p> <p>Основателя вытесняют из организации</p> <p>Отдельные лица получают премии за индивидуальные достижения, хотя компания несет убыли</p> <p>Паралич вследствие перехода власти из одних рук в другие</p> <p>Быстрое падение взаимного доверия и уважения</p> <p>Совет директоров изгоняет людей предпринимательского склада</p>

Однако при использовании этой модели необходимо помнить об ограничениях, присущих практически всем моделям в теории организации. Прежде всего, состояние реальной организации редко можно отнести к какому-то одному «чистому» этапу. Обычно налицо оказываются признаки сразу нескольких этапов, и приходится решать, какой из них представлен в большей степени. Далее, в крупных сложных организациях разные их части могут находиться на разных этапах жизненного цикла. Это обстоятельство требует особого внимания, если делаются попытки унифицировать систему управления в организации в целом.

Опыт показал, что модель американского исследователя Адизеса приемлема для анализа динамики системы корпоративного управления в российских компаниях, более того, для анализа развития не только вновь созданных организаций, но и для сменивших форму собственности во времена перестройки.

В целом модель анализа жизненного цикла организации может служить важным и эффективным инструментом ее диагностики, способствуя устранению текущих трудностей и позволяя организации своевременно осуществлять стратегические преобразования для обеспечения цикличности и, в конечном счете, «бесконечности» ее развития.

3.2. Проблемы функционирования организации

В практике организаций возможно устойчивое нарушение их оптимального функционирования, их дисфункция, когда по каким-то очень важным и трудноискоренимым причинам обнаруживаются сбои. Такое состояние принято называть *организационной патологией*¹. Творческую разработку категории организационной патологии можно встретить у А. И. Пригожина и объединившихся вокруг него в 80-х гг. XX в. специалистов по управленческому консультированию. Благодаря им термин вошел в отечественные словари и учебные пособия. Они описали разновидности патологии.

Патологическое состояние организации проявляется в многочисленных отклонениях, возникающих в структуре, процессе управления, поведении членов организации, их взаимоотношениях и т. д.

¹ См. например: Пригожин А. И. Современная социология организаций: Учеб. М., 1995. С. 138–181.

Опыт анализа различных организационных патологий показывает, что при сегодняшнем уровне знаний правильнее располагать патологии в соответствии с той сферой жизнедеятельности организации или той ее частью, которая более всего затронута негативными процессами. Выделяют следующие *виды* организационных патологий: системные патологии, охватившие организацию в целом; патологии персонала; патологии служащих; высшего руководства; патологии организационной структуры; организационных отношений; управленческих отношений; управленческих решений; организационной культуры¹.

Признаками организационных патологий могут быть *отход от целей, нарушение темпов развития, стагнации организации, отклоняющееся служебное поведение членов организации.*

Кроме того, организационная патология может проявиться в *господстве структуры организации над функцией*, когда организационные системы, будучи созданными для выполнения той или иной функции, стремятся к самодовлеющему поведению, превращая цель в средство, а средство – в цель. Подобные отклонения от нормативной первичности функции возникают тогда, когда какой-либо орган управления формирует собственные цели так, что подчиняет им работу управляемых объектов, или же вырабатывает псевдофункцию, имитируя увеличение объема полезной деятельности и укрепляя тем самым свою значимость.

Подобная организационная патология может проявляться и в гипертрофии контроля; в информационной «алчности» (увеличении объема отчетности «снизу»); в преобладании заданий над стимулами; в дублировании управленческих процедур на различных уровнях. Источником организационной патологии господства структуры организации над функцией также могут явиться непредвиденные последствия формализации правил служебного поведения в организациях. В этих условиях рано или поздно правила, предназначенные лишь для достижения определенных целей, приобретают ценность сами по себе, безотносительно к этим целям.

Организационная патология может быть также связана с *нейтральностью норм и правил* как сложившимся представлением работников организации о минимуме приемлемого должностного поведения (например, сложившаяся в организации практика не замечать ухода с работы чуть

¹ Комаров С. В., Кордон С. И. Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению // Социол. исслед. 2000. № 1.

раньше срока молодых работниц, спешащих забрать детей из детских садов до их закрытия). В сочетании с низким уровнем усвоения целей организации это может приводить к нарушению правил в более широких организационных масштабах. В ответ на такое поведение работников руководство может принимать меры к усилению, детализации контроля над исполнением¹.

Дисфункциональные, патологические проявления может иметь и практика *делегирования руководством полномочий* подчиненным, т. е. наделения их большими полномочиями. Однако этот процесс может усилить процесс разделения целей (бифуркацию) между разными подразделениями организации, что может, в свою очередь, привести к увеличению конфликтов между ними.

Признаком организационной патологии может также выступать *бюрократизм, социальная дезорганизация*. К причинам ее относят несогласованность действий, неадекватность методов руководства и внешние факторы (аварии, срывы поставок и т. п.).

Феноменологическим признаком организационной патологии выступает *целенедостижение* – неспособность организации достичь стоящих перед ней целей. Более правильно искать не один признак, а *целый комплекс признаков патологий*². К ним можно отнести:

1. Противоречие между структурой и функциями организации. Организационная система проектируется под определенные функции и цели, но когда она начинает реально существовать, появляются собственные функции и цели, которые она стремится осуществить, часто в ущерб тем, для реализации которых была создана.

2. Противоречие между частями и целым. Группа и индивид имеют собственные потребности и интересы, с которыми целое не всегда считается, а нередко стремится подчинить их своим целям; возникает сопротивление.

3. Противоречие между стабильностью, к которой стремится организация, и постоянными изменениями, которые она должна проводить, чтобы адаптироваться к меняющейся среде. Когда организация вынуждена меняться, внутри нее возникают многочисленные конфликты. Чтобы их

¹ Удальцова М. В. Указ. соч. С. 46–47.

² См.: Карась Л. Управленческая диагностика – основа совершенствования менеджмента // Пробл. теории и практики упр. 1996. № 6. С. 78–80.

снять, организации приходится снова прибегать к изменениям, часто неосознанным и незапланированным, которые ухудшают ее способность к адаптации. Если изменения не проводятся, организация оказывается плохо приспособленной к новым требованиям, что также порождает организационную напряженность и конфликты.

4. Производственная деятельность и разделение труда требуют специализации. Выполняя различные организационные роли, группы и индивиды приобретают определенную автономию, масштабы которой они стремятся увеличить. Возникают многочисленные конфликты между частями и целым.

Данная классификация носит условный характер, потому, что границы между видами патологий условны: одну и ту же патологию можно отнести к нескольким типам. Например, вертикальная управленческая патология есть одновременно патология организационной культуры и патология высшего руководства.

Как указывают исследователи, по-видимому, большинство организационных патологий обязано своим *происхождением* каким-то *сбоям в нормальном процессе адаптации*:

- ситуация изменилась, а организация не имеет необходимых средств и не владеет приемами адаптации к ситуации;
- организация использовала те методы и формы адаптации, которые ее неоднократно выручали, но они оказались неадекватными в новой ситуации;
- перемены в организации, вызванные адаптацией, привели к необратимым изменениям в самой организации и потребовали нового цикла адаптационных усилий внутри организации, которые, в свою очередь, ухудшили качество приспособления к внешнему окружению¹.

Диагностика функционирования социальной организации всегда сводится к выявлению устойчивых нарушений ее функционирования, т. е. дисфункции. Важным средством предупреждения дисфункции организации является построение гибких организационных структур, способных своевременно реагировать на изменение условий функционирования, быстро осуществлять необходимые нововведения и т. д.

В состоянии глубокого кризиса организации средством лечения патологий выступает *стратегия оздоровления (санации)*. Суть стратегии оздоровления состоит в представлении организации как жизнеспособной

¹ Комаров С. В., Кордон С. И. Указ. соч. С. 44.

системы, способной перестраиваться; системы, состоящей из подсистем, которые сами должны быть жизнеспособны. Потребность в стратегии оздоровления возникает тогда, когда руководство не замечает вовремя поворотной точки в жизненном цикле организации, когда надо коренным образом менять поведение на рынке.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. На что направлена диагностика социального развития организации?
2. Что понимается под социальным фактором?
3. Что такое нормативная модель социального развития организации?
4. Что такое организационная патология? Каковы ее источники?
5. В чем выражается основной признак организационной патологии?
6. Что такое социальная дезорганизация? В чем причины ее появления?
7. Каковы средства предупреждения организационных патологий?
8. Сформулируйте актуальные в современных условиях темы диагностического исследования по изучению проблем развития организации.
9. Приведите примеры дисфункционирования в организации, где вы проходили производственную практику.

4. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА КАК ОДНО ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ СОЦИОДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Особенности диагностики проблем управления

По вопросу определения сферы применения диагностики в социологической науке практически существует единодушие. Большинство социологов, занимающихся разработкой средств социологической диагностики или применяющих ее в практике, рассматривают в качестве таковой сферу управления.

Управленческая диагностика – это исследовательская деятельность, направленная на установление, анализ, оценку проблем развития системы менеджмента организации и повышения ее эффективности, а также выявление главных направлений их решений¹.

¹ Карась Л. Указ. соч. С. 78.

Социальный аспект управленческой деятельности заключается в изучении комплекса подготовки и использования управленческих кадров; отношений в аппарате управления в ходе выполнения управленческих функций; специфики интересов; проблем дисциплины, ответственности, исполнительности, выступающих как выражение определенных социальных отношений, которые возникают в процессе управления.

Управленческая диагностика подразделяется следующим образом:

- на *организационную диагностику*, которая включает диагностику организационной структуры управления, выявление стратегических и проблемных зон менеджмента;
- *фундаментальную диагностику*, которая исследует систему функциональных и управленческих связей;
- на *кадровую диагностику*, изучающую квалификацию, личностные особенности и мотивацию сотрудников организации¹.

На современном этапе развития общества совершенствование системы управления требует организации *специальных исследований управления*, актуализация которых вызвана современным состоянием самих систем управления и их взаимодействием с динамично изменяющимися условиями внешней среды. В связи с этим появляется необходимость рассматривать исследование не только как вид деятельности, но и как функцию управления, наряду с традиционными управленческими функциями, такими, как планирование, организация, мотивация, контроль.

Исследования управления – это вид деятельности, необходимый для развития управления, его совершенствования в соответствии с изменяющимися условиями и потребностями функционирования организаций.

Когда возникает необходимость в таком анализе? Когда руководитель недоволен результатами работы организации, подразделения, отдела, но трудно и(или) не хватает времени определить объективные причины сложившейся ситуации; когда необходим свежий взгляд на существующую ситуацию в организации подразделении, отделе; когда имеется большое количество альтернативных решений по выходу из сложившейся ситуации и хотелось бы услышать экспертное мнение специалистов; когда руководитель недавно приступил к исполнению своих обязанностей и ему нужна независимая информация о своей организации для быстрой адаптации на рабочем месте.

¹ Ползунова Н. Н., Краев В. Н. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. 2-е изд. М.: Екатеринбург, 2005.

Исследование систем управления способствует выработке стратегии развития организации, обоснованию планов и управленческих решений; осуществлению контроля за их выполнением, выявлению резерва повышения эффективности деятельности организаций, оценке результативности функционирования организаций, их подразделений и работников.

Система управления организацией – это совокупность взаимосвязанных элементов, образующих единое целое, выполняющее функцию воздействия на развитие организации.

В настоящее время в составе системы управления организацией выделяют:

- управляющую подсистему,
- программу управления,
- ресурсы управления.

Структура управляющей подсистемы может быть представлена как совокупность взаимосвязанных блоков, от «настройки» которых непосредственно зависит вклад каждого работника в достижение цели организации¹.

Для того, чтобы быть эффективной, система управления должна быть направлена на вскрытие проблем и устранение возможности их повторения.

Исследование эффективности системы управления с необходимостью предполагает экономический анализ, факторный анализ и диагностику.

Диагностика систем управления состоит в следующем:

- в определении рациональности внутренних взаимосвязей между организационной, производственной, финансовой и управленческой структурами организации;
- оценке существующей социальной системы и управления ею, а также соответствующей ей информационно-технологической модели функционирования организации;
- выявлении основных проблем организации по вопросам соответствия методов и условий ее функционирования внешним условиям рынка и выработанной стратегии развития;
- в обосновании мероприятий по изменению структуры управления.

Своеобразие управленческой диагностики состоит в том, что уже в начале исследования она позволяет обнаружить проблемы и выбрать ос-

¹ См.: Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами / С. В. Валдайцев, О. В. Мотовилов, Н. Н. Молчанов и др.; Под ред. С. В. Валдайцева. СПб., 1995. С. 6.

новые направления целенаправленных углубленных обследований, наметить меры по совершенствованию управления и соответствующую программу действий. По завершении всего комплекса исследования можно проверить выдвинутую на начальном этапе диагностическую гипотезу, сформировать окончательное мнение об имеющихся проблемах в области управления и конкретизировать пути их решения с учетом особенностей данной организации и ее внешней среды. При этом важная информация может быть получена при обследовании производственного процесса, так как недостатки системы управления проявляются в производстве в виде отклонений от заданного качества, нарушений ритмичности, низкого уровня использования фондов и т. п. В ходе анализа выделяются наиболее существенные факторы или узкие места системы управления и оценивается их влияние на конечный результат и главную цель организации. При таком подходе перечень недостатков легко упорядочить, поскольку их можно привязать к алгоритму технологического процесса.

Однако в управленческой практике диагностический процесс пока носит поисковый, научно-исследовательский характер. Вместе с тем в современных условиях создание стандартных и надежных процедур управленческой диагностики, стандартной системы применения социологических средств диагностики (в том числе и автоматизированных) представляется особенно важным.

4.2. Диагностика организационной структуры управления

Назначение диагностики организационной структуры (оргдиагностики) заключается в выявлении количественных характеристик и построении качественной, реалистичной модели функционирования организации.

Объектом оргдиагностики является организационная структура и составляющие ее функциональные элементы, процедуры и их характеристики.

Предмет оргдиагностики – распределение отношений функциональных элементов, их свойств и процедур в процессе функционирования организации.

Оптимальная организационная структура должна обеспечивать согласованность всех звеньев управляющей и управляемой подсистем, что достигается четким распределением должностных и функциональных обязанностей, эффективным использованием возможностей каждого сотрудника, гармоничным соотношением вертикальных и горизонтальных связей.

Основанием для проведения диагностики в организации является *наличие следующих возможных проблем*:

- 1) острая нехватка времени, постоянно испытываемая руководителями подразделений;
- 2) паралич работы отдела (а то и всей организации) при отсутствии одного «ключевого» сотрудника;
- 3) принятие решений в ходе длительных и многочасовых совещаний; взаимодействие сотрудников разных отделов между собой только через своих начальников;
- 4) обсуждение руководством лица, ответственного за исполнение решения и др.

Цель диагностики организационной структуры состоит в оценке целесообразности сохранения в этой структуре тех или иных отделов, секторов; в выявлении возможностей перераспределения задач и функций между центральными органами и локальными подразделениями аппарата организации для повышения его оперативности, надежности и экономичности.

В связи с этим к *задачам* диагностики организационной структуры относятся:

- 1) классификация субъектов функционирования (категорий и групп работников);
- 2) классификация элементов процесса функционирования (действий, процедур);
- 3) классификация элементов информационных потоков;
- 4) проведение обследования деятельности персонала организации;
- 5) исследование распределения (по времени и частоте) организационных характеристик: процедур, элементов информационных потоков по отдельности и в комбинациях друг с другом по категориям (согласно результатам и логике исследований), включающее:
 - выявление реальной структуры функциональных, информационных, иерархических, временных, проблемных отношений между руководителями, сотрудниками и подразделениями;
 - установление реальной структуры распределения рабочего времени руководителей и персонала относительно функций, проблем и целей организации;
 - выявление основных технологий функционирования организации (информационных процессов, включая и недокументированные), их целеполагания в сравнении с декларируемыми целями организации;

- выявление однородных по специфике деятельности, целевой ориентации групп работников¹.

Диагностика организационной структуры управления должна предполагать обследование как формальной, так и неформальной структуры (связей) организации. Диагностика **формальной структуры** включает сбор информации, характеризующей ее в *статике* (тип оргструктуры, распределение прав и обязанностей, нормативное обеспечение и т. п.), и изучение ее в *динамике* (определение эффективности оргструктуры с позиций достижения конечных результатов производственно-хозяйственной деятельности). При описании организационной структуры большое значение имеет фиксирование формальных каналов коммуникаций, которые представляют существенное значение для рационального распределения функций и обязанностей в ходе подготовки и принятия решений.

Обследование ключевых моментов **неформальной структуры** требует комплекса работ, включающего наблюдение за групповыми и межличностными отношениями и их изменениями; проведение серий интервью, анкетных опросов и других подобных мероприятий, что дает возможность определить морально-психологический климат организации.

Технология диагностики организационной структуры организации (в соответствии с основной схемой) представлена совокупностью последовательных процедур и операций:

- 1) формирование реальной модели организационной структуры;
- 2) сравнение ее с декларируемой (нормативной) моделью, выявление степени остроты несоответствия нормативной и реальной моделей;
- 3) разработка управленческого решения выявленных проблем.

Рекомендации, полученные в результате диагностического анализа, позволяют, с одной стороны, повысить качественный уровень организационной структуры как таковой, а с другой – обеспечить большее ее соответствие задачам повышения эффективности организации в целом.

4.3. Фундаментальная диагностика

Фундаментальная диагностика как вид управленческой диагностики предполагает исследование системы **функциональных и управленческих связей** в организации, точнее, формирование реальной модели системы

¹ Ползунова Н. Н., Краев В. Н. Указ. соч. С. 149–150.

функциональных и управленческих связей и сравнение ее с декларируемой (нормативной), определение степени рассогласования декларируемой и реальной структуры функциональных и управленческих связей в организации с целью выработки мер по ее совершенствованию.

Такое диагностическое обследование предполагает выяснение следующих подпроблем¹.

1. Состояние структуры горизонтальных и вертикальных связей работников, частоту и объем их отношений, что позволяет выявить соответствие их должностным инструкциям – функциям.

Для этого необходимо установить распределение частоты и объемов контактов работников друг с другом в рамках определенных форм отношений (подчиненности, руководства, обмена информацией), начиная с первого руководителя. При определении приоритетов связей отдельных работников с руководителем возможны ситуации, когда один из них имеет большую частоту контактов, а другой – больший объем времени контакта. Поэтому для ранжирования предпочтений связей может вводиться *формальный синтетический показатель плотности связи*, который получается путем умножения времени контактов на их частоту. Показатель предназначен исключительно для более четкого разделения предпочтений связей между функциями, работниками, подразделениями. Таким образом, он используется для отражения функционального элемента, который может быть представлен совокупным работником с определенными характеристиками частоты и объемов связи.

Показатели частоты, времени и плотности связи, используемые в анализе, имеют вероятностный характер, поэтому наиболее достоверные связи имеют и наибольшую долю в распределении. В том случае, когда объем выборки недостаточен, а полученные частоты и объемы связей по отдельным характеристикам в общем распределении составляют менее 5%, целесообразно относить такие связи к прочим либо проводить дополнительные наблюдения и убеждаться в их устойчивости.

2. Распределение частот и объемов процедур, выполняемых организацией в целом, подразделениями, группами и отдельными работниками, в том числе по отдельным проблемам. Это позволяет раскрыть содержание иерархических и информационных связей, определить фактическое соответствие направленности деятельности работников, подразделений

¹ Там же. С. 152.

и организации декларируемым задачам, а также выделить проблемы, не охваченные распорядительными воздействиями.

3. **Степень активности** руководителей, групп работников и подразделений, в том числе в направлении решения отдельных проблем.

Рекомендации, полученные в результате подобного диагностического анализа, должны, с одной стороны, способствовать повышению качественного уровня структуры функциональных и управленческих связей в организации, а с другой – обеспечивать большее ее соответствие задачам повышения эффективности управления организацией.

Организационная диагностика может быть как самостоятельным этапом в деятельности социолога, так и самостоятельным предметом договора между клиентом и консультантом во внешнем управленческом консультировании.

4.4. Кадровая диагностика

Актуальность социодиагностики кадрового менеджмента (кадровой диагностики)

Кадровая диагностика является разновидностью *социодиагностики* – синтезированной научной теории и практической деятельности, продуктивно объединяющей научные и методические потенциалы социологической и психологической диагностики, применяемых в кадровом менеджменте.

Кадровая диагностика является эффективным инструментом получения объективной информации о состоянии дел, необходимой для постановки диагноза состояния кадрового менеджмента организации и рекомендаций по его совершенствованию.

Диагностика существующего положения дел в кадровой работе выступает первым и очень важным этапом в создании оптимальной системы кадрового менеджмента в организации. Она направлена на *изучение квалификации, личностных особенностей и мотивации* сотрудников организации¹.

Интерес практиков к проблемам диагностики в кадровой работе очевиден. В последнее время в российских организациях происходят серьезные изменения в управлении всеми процессами, в том числе и кадровыми. На современном этапе развития экономики и менеджмента организаций, который находится в стадии становления, назрела необходимость в совер-

¹ Там же. С. 143.

шенствовании кадровой деятельности в коммерческих и некоммерческих организациях, органах государственной и муниципальной власти.

Мировая практика кадрового менеджмента указывает на значимость для организации только тех работников, которые обладают высокоразвитым (высококвалифицированным) или специфичным *человеческим капиталом*. Именно это заставляет в условиях инновационного развития изучать структуру и состав персонала. У людей, занимающихся работой с персоналом, формируется интерес не только к теории, методологии, методике кадровой работы, но и ее диагностике, которая является эффективным инструментом получения объективной информации о состоянии дел, необходимой для постановки диагноза о состоянии кадрового менеджмента организаций и разработки рекомендаций по его совершенствованию. Эта необходимость побуждает практиков смелее прибегать к помощи ученых. Однако стоит отметить, что *алгоритм* социологической диагностики в управлении организацией в целом и в кадровом менеджменте в частности на сегодняшний день еще не сложился.

Содержание социодиагностики кадрового менеджмента

Кадровая диагностика понимается как последовательная аналитическая деятельность, направленная на установление, анализ и оценку проблем управления персоналом в организации и выявление главных направлений их решения¹.

Объектом кадровой диагностики является менеджмент организации (или его часть), механизмы его формирования, функционирования и перспектив развития. **Предметом** кадровой диагностики выступают личности, команды, коллективы, организации, кадровые процессы, механизмы управления кадрами. **Принципами** кадровой диагностики являются принципы объективности, комплексности, системности, своевременности, надежности. **Информация**, необходимая для диагностики, – это совокупность сведений о состоянии объектов и субъектов кадрового менеджмента, управленческих отношениях, об их прошлом и настоящем, о тенденциях и закономерностях развития. **Задачи** диагностики заключаются в принятии управленческих решений, направленных на оптимизацию работы системы управления персоналом.

¹ Коргова М. Социодиагностика как первый этап оптимизации кадрового менеджмента организаций // Упр. персоналом. 2004. № 11. С. 41.

Практический опыт по диагностированию и оптимизации кадрового менеджмента демонстрирует следующий **алгоритм диагностического обследования кадрового менеджмента** организации:

1. Подготовка субъектов кадровой работы в организации к восприятию идей о необходимости ее оптимизации и участию в работе по оптимизации.

2. Сбор информации о состоянии кадрового менеджмента с использованием различных методов (таких как анализ документов, анкетирование, интервьюирование, наблюдение, тестирование, профессиография, критический инцидент, экспертные оценки, игропрактика).

3. Предварительный анализ собранной информации и сбор недостающих материалов.

4. Углубленный анализ диагностической информации: анализ и систематическое описание кадровой ситуации в организации в контексте ее экономики и менеджмента.

5. Выработка и сопоставление (с субъектами и объектами кадрового менеджмента) предложений по совершенствованию кадровой работы.

6. Разработка и внедрение технологии совершенствования кадровой ситуации в организации (включая в обязательном порядке технологию обучения управленческой команды и персонала).

Кадровая диагностика имеет следующие **особенности**:

- в ее ходе выявляются причинно-следственные связи в развитии субъекта и объекта кадрового менеджмента;

- кадровый менеджмент исследуется в динамике;

- кадровый менеджмент исследуется в свете развития и функционирования организации в целом, а также развития ее внешней среды.

- кадровая диагностика как разновидность социологического исследования применяется не с целью получения принципиально нового знания о социальных объектах и процессах, а с целью обеспечения практической деятельности, направленной на выполнение конкретных задач управления. Поэтому не ставится задача измерения, расчетов, обоснования выборки, методики и техники сбора информации и т. д.

Кадровая диагностика может быть направлена на выявление следующих **проблем кадрового состава, кадровых процессов**:

1) наличие планов развития кадрового менеджмента в свете стратегических планов предприятия и восприятие их персоналом;

2) анализ кадровой среды предприятия в свете прямых и косвенных факторов внешней среды и факторов внутренней среды организации (финансового, материально-технического и технологического, организационного, маркетингового и др.);

3) анализ роли и места кадровой службы в иерархии организации и выполняемых ею функций;

4) оценка принципов, методов и технологий управления персоналом;

5) количественный и качественный состав персонала организации, индикаторами которого служат численный состав работников (по полу, возрасту, образованию, стажу работы, должностям) и его динамика; оценка укомплектованности кадрового состава, соответствие уровня подготовленности персонала требованиям деятельности; структура кадрового состава в соответствии с требованиями технологии и требованиями к должностям; проблемные зоны в сфере кадрового обеспечения организации; интегральные характеристики кадрового состава;

6) профессионально-квалификационные характеристики персонала;

7) структура должностей в штатном расписании, соответствующие им функциональные обязанности, вакансии, текучесть кадров;

8) состояние кадровых процессов организации (кадрового планирования, набора кадров, конкурсного отбора персонала, мотивация и стимулирование сотрудников, адаптация персонала, подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, оценка персонала организации; перемещение кадров, социально-психологический климат в организации);

9) развитие карьерных процессов сотрудников организации;

10) состояние нормативно-правовой базы кадровой работы и др.¹

В результате диагностики *кадрового состава* выявляется соответствие реального состояния персонала и требований к кадровому обеспечению, определяемых целями организации. Диагностика состояния *кадровых процессов* дает оценку перспектив их развития, сопоставление с целями и задачами организации.

Квалификационная диагностика

В качестве средства кадровой диагностики для регулирования профессионально-квалификационных проблем, возникающих в процедурах

¹ Коргова М. Указ. соч. С. 43.

оценки деятельности персонала, может быть применена *методика квалификационной диагностики и сегментации персонала*¹.

В мониторинге персонала организации или учреждения особое место занимает квалификационный подход, одно из положений которого гласит, что ко всем сотрудникам необходимо относиться по-разному, что не все работники имеют одинаковую ценность для организации. Для работодателя интересен тот работник, у которого *человеческий капитал* – рабочая сила плюс образование (квалификация) – основывается на определенном уровне образования, квалификации. *Рабочая сила* – физиологические характеристики личности (здоровье, психологические установки, движущие потребности и мотивация личности); *образование* – уровень квалификации, потенциал профессионального роста, общая интеллектуальная информированность.

Суть методики квалификационной диагностики и сегментации персонала состоит в том, что она применяется в условиях одной организации (предприятия); имеет адресный и всеобъемлющий характер, относящийся только к каждому работнику в отдельности. Так, например, *индекс развития человеческого капитала на конкретном предприятии*, согласно данной методике, характеризуется следующими показателями:

- 1) показатель продолжительности трудовой карьеры работников на предприятии (количество лет, отработанных в среднем одним работником);
- 2) показатель уровня образования работников предприятия (совокупное количество работников, имеющих среднее и высшее образование);
- 3) показатель уровня производительности труда (выраженный в процентах через индекс изменения производительности труда);
- 4) показатель уровня заработной платы работников предприятия, выраженный в эквиваленте условных единиц.

Определение *частного индекса* для каждого показателя будет основываться на установлении фиксированных максимальных и минимальных значений². Совокупность данных показателей позволит комплексно и в полной мере оценить уровень развития человеческого капитала предприятия.

Наиболее типичные ситуации для внедрения данной методики: неадекватное восприятие работниками предприятия методов их оценки кад-

¹ См.: *Маковская Н.* Квалификационная диагностика. Что она может на практике // Служба кадров и персонала. 2006. № 5. С. 21–26.

² Там же. С. 22.

ровым консультантом (менеджером по персоналу); неформальная оценка системы отношений «начальник – подчиненный». У каждого руководителя может быть своя точка зрения на то, как должны работать подчиненные, но возникает вопрос: всегда ли руководитель подразделения действует в интересах организации (предприятия) в целом или же отстаивает интересы собственного коллектива? Давно известно, что зачастую сплоченные подразделения – команды с очень хорошим микроклиматом – работают «на себя», в ущерб общим задачам компании.

Методы кадровой диагностики

В настоящее время насчитывается немало методов оценки состояния кадрового менеджмента и способов их классификации. Из всех известных и общепринятых методов социологической диагностики для кадрового менеджмента могут быть применены следующие:

1) *анализ документов и статистических данных* (устава организации, коллективного договора, контрактов сотрудников организации, кадровых данных и т. д.);

2) *анкетирование* (опрос персонала с помощью специальной анкеты для оценки системы сложившегося кадрового менеджмента и ее последующего анализа);

3) *интервьюирование* (беседа с работником по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о состоянии кадровой работы в организации);

4) *наблюдение* (за поведением субъектов и объектов управления в организации и их взаимоотношениями);

5) *тестирование* (определение социально-психологических качеств субъектов и объектов кадрового менеджмента, взаимоотношений в коллективе);

6) *профессиография* (индивидуальное тестирование с целью получения объективных данных о профессиональных качествах менеджеров, включая соответствие уровня имеющихся знаний, умений и навыков современным требованиям, стремление к самообразованию и повышению квалификации);

7) *критический инцидент* (создание критической ситуации и наблюдение за поведением персонала в процессе ее разрешения);

8) *экспертные оценки* (формирование группы экспертов, оценивающих состояние кадрового менеджмента в организации);

9) *игропрактика*, в ходе которой предоставляется возможность получить объективные представления по ряду ключевых вопросов: латентные вопросы кадровой работы в организации, взаимоотношения сотрудников между собой, выявление личностных характеристик персонала, нестандартность мышления, поведение в нестандартных ситуациях, готовность к творческому использованию собственного опыта и знаний, совокупный потенциал команды и умение работать в режиме консенсуса и т. д.

Наиболее проработанным средством в системе средств социологической диагностики являются *методики подбора, расстановки и продвижения кадров*. Особенно эффективны они в отношении руководителей, представителей аппарата управления, инженерно-технических кадров¹. Так, например, специфика *методики диагностики подбора кадров* состоит в том, что она направлена на диагностику кандидатов на должность: лиц, работавших ранее на других должностях либо вообще не работавших в организации. Их предыдущая деятельность не может быть основанием для принятия решения о зачислении на данную должность. Подобные методики реализуются либо непосредственно для отбора кадров, либо для подготовки и отбора резерва кадров. Источниками информации о состоянии объекта могут выступать психологические личностные тесты, специализированные социологические тесты, игровые диагностические средства, балльные экспертные оценки и др.

Полноценное использование социологических методов, необходимых для получения достоверного результата, и соображения профессиональной этики предполагают соблюдение некоторых *правил применения диагностических методов* кадровой работы: использование методик кадровой диагностики жизненно необходимо организации и оправданно с точки зрения организационных, финансовых и временных затрат; применяются лишь теоретически обоснованные и практически проверенные методики; выбранная методика должна быть самой простой, понятной респонденту и наименее трудоемкой из тех, которые позволяют получить требуемый результат; используется индивидуальный для каждого предприятия и организации подход к выбору диагностических методик; обязательным является наличие квалифицированных специалистов в области социодиагностики, наличие методических материалов по проведению диагностических исследований (цели, области применения, основные теоретические положе-

¹ См.: Щербина В. В. Средства социологической диагностики... С. 80–100.

ния, инструкция и рекомендация по проведению, требования к профессиональной подготовке диагноста, алгоритм выработки результатов, текст интерпретации результатов и рекомендации по составлению заключений на их основе); следует соблюдать профессиональную этику и без надобности не разглашать информацию, полученную в результате проведенных исследований, представлять информацию заказчикам объективно, но в позитивном виде; необходимо обращать внимание не только на отрицательные черты кадровой работы в организации, но и на положительные¹.

Выбор методов диагностики в каждом случае конкретен и определяется целями диагностической работы, особенностями объекта исследования и этапом диагностического процесса. Особое внимание должно быть уделено достоверности и надежности получаемой информации.

Социодиагностика в деятельности кадрового консультанта

В ближайшее время ожидается усиление внимания в сфере менеджмента к проблематике командного менеджмента, проблемам доверия в организации, а также к освоению внутреннего PR (паблик рилейшнз). Отсюда – потребность в специалистах кадрового консалтинга.

Профессия кадрового консультанта относительно молодая, исторически она связана с профессиями кадровика и консультанта по организационному развитию. Появление этой профессии связано с изменением отношения к персоналу в век наукоемких технологий: люди стали рассматриваться уже не только как технический ресурс (рабочая сила), но и как интеллектуальный ресурс и человеческий капитал организации.

Опыт подобной практики показывает, что лучше всего справится с работой диагноста профессиональный социолог, владеющий не только диагностическими инструментами для решения поставленной задачи, но и искусством общения с людьми. Можно привлекать к диагностической работе и психологов, менеджеров, маркетологов широкого профиля, прошедших предварительную переподготовку, а также кадрового консультанта.

Современный кадровый консультант владеет основами кадрового менеджмента (в частности, методами управления персоналом), методами развития персонала (технологиями внутрифирменного обучения, тренингом и активными формами подготовки кадров), а также основами технологии командного менеджмента. Корректировка результатов, полученных

¹ Коргова М. Указ. соч. С. 42.

в процессе социальной диагностики, может осуществляться в ходе совместной работы социологов с практическими работниками-управленцами.

Различают два вида кадровых консультантов. **Внутренний консультант** является штатным сотрудником организации, чаще всего работает в кадровой службе или в отделе развития организации, иногда в отделе корпоративной политики. Он может работать в службе персонала организации, занимая должности от специалиста до руководителя, в службе корпоративного управления в качестве специалиста или заместителя руководителя. **Внешний консультант** – сотрудник консультационной компании (кадрового агентства), который занимается проблемами развития персонала в организации заказчика.

Основные задачи кадрового консультанта: индивидуальная, групповая диагностика организации; формирование групповых норм и организационной культуры; разработка программ развития персонала (учебные планы и программы, включая планирование карьеры); разработка программ стимулирования персонала; участие в разрешении трудовых споров и конфликтов.

Содержание профессиональной компетентности кадрового консультанта включает методическую, социальную и организационную компетентность.

Методическая компетентность включает владение специальным профессиональным инструментарием: технологиями, методами и техниками исследования личности, групповой динамики, межгруппового взаимодействия.

Социальная компетентность предполагает социальную зрелость личности, наличие у специалиста навыков эффективного взаимодействия с другими людьми, способность конструктивно управлять межличностными и межгрупповыми конфликтами, способность воздействия на партнеров по общению.

Организационная компетентность включает умение «встроиться» в жизнь организации, спланировать и организовать взаимодействие с партнерами, обеспечить эффективную работу группы, передать группе инструменты, средства самоорганизации.

Кадровый консультант должен владеть психодиагностическим инструментарием, методами организационной диагностики, организации групповой дискуссии (мозговой штурм, социально-психологический тренинг),

анализа потребности в обучении, составления плана развития персонала, проектирования жизненного пути сотрудника – его профессиональной карьеры; методами интервью, самооценки руководителей и коллег, методами квалификационной диагностики и сегментации персонала; навыками командной работы (командная ориентация, контактность, коммуникабельность, умение слушать и т. п.). Кроме того, эффективная организация работы кадрового консультанта обеспечивается внешними средствами, наиболее важными из которых являются компьютер, программы компьютерной профессиональной психодиагностики, базы данных, программы статистической обработки, E-mail, копировальное устройство, органайзер-проектировщик.

Таким образом, современный кадровый консультант владеет основами социологии управления, кадрового менеджмента (в частности, методами управления персоналом), методами развития персонала (технологиями внутрифирменного обучения, тренингом и активными формами подготовки кадров), а также основами технологии командного менеджмента.

Основным *критерием оценки* результатов работы по организации кадрового менеджмента вообще и диагностике системы управления персоналом в частности может быть *повышение эффективности кадровой работы организации*, которое означает достижение баланса интересов между субъектами и объектами кадровой работы.

Именно повышение эффективности кадровой работы и связанное с этим повышение эффективности организации в целом (реализации миссии и целей) является *главной целью* социологической диагностики кадрового менеджмента.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Перечислите причины организации специальных исследований систем управления организацией.
2. Почему в процессе управленческой диагностики необходимо исследование производственного процесса?
3. Какие проблемы организационной структуры организации могут быть определены в качестве предмета организационной диагностики?
4. Почему в организационной диагностике обязательным является исследование как формальной, так и неформальной системы отношений в организации?

5. Каковы направления фундаментальной управленческой диагностики?

6. В чем заключается актуальность кадровой социальной диагностики?

7. Каковы критерии выбора метода кадровой диагностики?

8. Каковы особенности содержания методики квалификационной диагностики и сегментации персонала?

9. Сформулируйте актуальные для современных организаций темы кадровой социодиагностики.

5. МЕТОДЫ СОЦИОЛОГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ

Метод – это система приемов и способов деятельности. Совокупность методов может конкретизироваться в различные методики, каждая из которых рассматривается как комплекс приемов преобразования конкретного объекта деятельности.

Методы диагностики – это путь к источнику информации о проблемах, существующих в организации. Методы социодиагностики как специальные приемы ведения диагностики направлены на оценку состояния социального объекта – социальной организации. Диагностика в этом случае включена в целенаправленную организационную деятельность с целью решения вопроса о необходимости изменения состояния объекта или режима работы. В зависимости от специфики диагностируемой проблемы или явления могут использоваться как общенаучные, так и частные методы исследования. В практике социологической диагностики сложились основные *группы методов*: первая группа – методы сбора информации; вторая группа – методы обработки, анализа информации и определения приоритетов проблемы.

5.1. Методы сбора информации в диагностическом исследовании

К методам, которые позволяют получить наиболее достоверную информацию о явлении, объекте исследования, можно отнести *диагностическую беседу, интервью, анкетирование, тестирование, наблюдение, анализ документов, экспертные оценки и др.*

Методы сбора информации целесообразно использовать на самом начальном этапе диагностики, что предполагает ознакомление с имеющи-

мися документами и статистическими материалами. Исследуя то или иное социальное явление, важно изучить соответствующие нормативные документы, справки, отчеты.

При этом *особенность инструментов* реализации диагностических методов заключается в том, что структура любого из них должна содержать *три необходимых в диагностике блока вопросов (заданий)*: позволяющие выявить реальное состояние социальной проблемы; связанные с нормативным (желательным) состоянием проблемы; позволяющие выявить степень отклонения реального состояния от должного (нормативного, желательного) с целью выработки решения выявленной проблемы. Рассмотрим некоторые из таких методов.

Обычно методы диагностики подразделяют на *контактные* (с использованием экспертных оценок) и *бесконтактные* (с использованием анализа статистических данных, анализа деятельности и др.).

Самым универсальным методом сбора и поиска информации является интервью. *Диагностическое интервью* за счет специально сформулированных вопросов, задаваемых в определенной последовательности, позволяет расширить объем необходимой информации, разрушить стереотипы, отсеять эмоциональные высказывания респондента от рациональных суждений, выявить глубинные убеждения, тем самым проблематизировать беседу – подчинить ее задаче выявления социальных проблем.

Выделяют следующие *виды* диагностического интервью. В зависимости от *цели исследования*:

- *осваивающее (ознакомительное)* – нацелено на получение общих сведений об организации; например, о профиле организации, структуре персонала, системе управления, о партнерах, истории организации и др.;

- *развивающее* – имеет более сложную структуру, специальную технологию; главная его задача – выявить проблемы организации, ориентируясь на ответы респондента, отталкиваясь от них¹.

В зависимости от *степени активности* исследователя и респондента:

- *свободное*;

- *формализованное (полуформализованное)*.

Эффективность интервью зависит от степени его подготовленности. Это относится и к человеку, у которого берут интервью (его предупреждают о запланированном разговоре), и к исследователю, который должен

¹ Пригожин А. И. Современная социология... С. 242.

предусмотреть для себя схему, определяющую, какую информацию, в каком объеме и от кого он может и должен получить. При свободном интервью специалист не оказывает большого влияния на направленность беседы, а лишь изредка задает наводящие вопросы. Степень формализации развивающего интервью с каждым из респондентов определяется необходимостью структуризации вопросов, подчиненных одной цели. В ходе *полуформализованного интервью* роль специалиста, его проводящего, значительно активнее: респондент лишь отвечает на его вопросы. Вместе с тем, это полуформализованное интервью, потому реальное содержание такой беседы всегда будет индивидуализированным в том смысле, что это общение двух индивидуальностей, желательно на языке респондента.

В соответствии с технологией диагностического исследования в режиме групповой работы предполагается интервью как с руководителем организации, так и с персоналом (представителями позиционных групп организации). Известно, что чем большее число сотрудников организации вовлечено в интервью, тем больше будет сторонников будущего процесса изменений и тем больше альтернативных подходов и точек роста будет определено.

Примерный перечень вопросов, методических приемов проблематизации респондентов, сформированный на основе апробации методики А. И. Пригожина, приведен в прил. 2.

Метод интервью в диагностическом исследовании обладает определенными преимуществами:

- позволяет установить личный контакт с руководителями высшего звена управления организацией, что дает основание для правильной оценки состояния организации в последующей диагностической работе и на этапе выработки управленческих решений;
- позволяет следить за ходом мыслей, расстановкой приоритетов и эмоциями респондентов, что обеспечивает возможность получения более достоверной информации, необходимой для диагностики организации;
- дает возможность персоналу организации почувствовать свою значимость и приобщенность к исследованию, что важно для этапа выработки и реализации решений;
- позволяет видеть поведение людей, соблюдение формальных и неформальных правил и осуществлять другие наблюдения;
- предусматривает личный контакт, который может быть использован для получения дополнительной информации;

- обеспечивает возможность задать вопросы, которые возникли в процессе диагностики организации в целом.

Среди недостатков данного метода необходимо отметить то, что проведение диагностического интервью отнимает много времени. Еще одна сложность заключается в том, что бывает трудно сделать выбор респондентов-ЛПР, имеющих отношение к обозначенным проблемам. Кроме того, поскольку большая часть собранной информации не структурирована, это затрудняет последующий анализ содержания диагностического интервью. Первое интервью с членами организации, как правило, занимает много времени, но по мере ознакомления с организацией каждое последующее интервью становится короче. Расписание для интервью предусматривает, как правило, не более четырех интервью в день продолжительностью 1 ч каждое, с интервалом в 1,5 ч. Исследователь использует удобную для него схему фиксации услышанного и увиденного в процессе интервью (использует либо диктофон, либо помощь ассистента).

В результате проведения диагностического интервью у исследователя скапливается большое количество информации, обработав которую, он может составить исходный перечень проблем организации.

Диагностический метод **анкетирования** предназначен для выявления мнений о социальных проблемах у широкого круга лиц. При проведении анкетирования необходимо учитывать следующие *требования*: должна быть сформулирована на понятном для респондента языке цель исследования; сами вопросы анкеты должны быть короткими и простыми и быть расположены в логическом порядке; целесообразно группировать вопросы для облегчения их дальнейшей обработки.

В практике диагностики социальных проблем отдельного человека часто применяются **диагностические тесты**, которые нацелены на получение более углубленной информации с помощью вопросов, рисунков, геометрических фигур и других исследовательских материалов. Существуют тесты, которые позволяют определить уровень тревожности лица, степень его общительности и коммуникабельности, возможности стрессоустойчивости.

Наблюдение в социодиагностике производится как во время непосредственного присутствия исследователя на собраниях, совещаниях, советах, правлениях, планерках, так и в период групповой работы исследователя с командой менеджеров организации. Наблюдения исследователя в органи-

зации можно представить сочетанием диагностического наблюдения, стороннего наблюдения и диагностики по слабым сигналам (рис. 7).



Рис. 7. Виды наблюдения в социодиагностике¹

В процессе наблюдения важно определить степень и характер участия подчиненных в принятии решений; проследить за содержанием самих решений – делается в них упор только на «текучку» или больше на перспективу; найти ответ на вопрос: есть ли в организации управленческая команда единомышленников, способная профессионально решать проблемы?

В результате социодиагностики с использованием методов сбора информации исследователь получает перечень, состоящий, как правило, из нескольких десятков проблем. И тогда возникает задача их обработки, оценки и упорядочения.

5.2. Методы обработки, анализа информации и определения приоритетов проблемы

Первичные эмпирические данные, каковыми являются записанные экспертные оценки, вначале приводят в такую форму, чтобы их можно было использовать как исходный материал для анализа. Для этого используется простое упорядочение значений, их попарное или последовательное сравнение, а также другие процедуры, обеспечивающие идентификацию измеряемых переменных или их ранжирование. Далее с ними ведется работа, как это принято в социологии. При обработке данных со-

¹ Латыгин Ю. Н. Указ. соч. С. 161.

циальной экспертизы возникает необходимость предпочесть некоторые из методов обработки.

К числу этих методов относятся *методы классификации, корреляции, сравнительного анализа проблем, контент-анализа, экспертные методы парных и множественных сравнений, ранжирования альтернатив, метод дифференциации и др.* Реализация каждого из методов данной группы включает анализ проблемы, анализ факторов, вызывающих проблему, анализ взаимного влияния этих факторов, сравнение различной информации и др.

Так, использование метода *корреляции* предполагает выявление взаимной связи, взаимного влияния проявлений, факторов, индивидуальных особенностей, установленных во время проведения диагностики. Этот метод позволяет выяснить характер и степень взаимовлияния между исследуемыми событиями, явлениями, особенностями поведения. Без такого корреляционного анализа крайне затруднительно бывает определить, какова причина и в чем следствие того или иного явления, поведения, конфликтной ситуации.

Сравнение является неотъемлемой частью диагностики на всех ее этапах. Метод *сравнительного анализа проблем* часто используется, когда остаются неясными причины определенных явлений, обнаруженных в ходе проведения социальной диагностики. Для сравнения используются нормативные эталоны, стандарты, выбранные как *желаемые показатели*. В таком качестве, в частности, могут выступить так называемые социальные образцы – организации, социальные группы, отдельные индивиды, у которых подобные проблемы были успешно решены. В ходе проведения диагностики важно выделить такие сравнения, которые помогут определить потенциальные результаты (стандарты будущего), являющиеся базой для разработки стратегических путей решения социальных проблем.

Методу сравнительного анализа проблем близок и метод *контент-анализа*, который также основан на сравнительном сопоставлении высказываний как смысловых единиц и их подсчета.

С целью определения приоритетности социальных проблем организации используют экспертные методы. Они предполагают привлечение к проведению диагностики широкого круга специалистов, включая аналитиков из смежных областей деятельности, в тех случаях, когда диагности-

ко-аналитическую информацию получить негде; когда в процессе диагностики требуется определить степень важности тех или иных проблем и порядок срочности их решения.

Могут применяться такие экспертные методы, как метод парных и множественных сравнений, ранжирования альтернатив. Метод *парных сравнений* предполагает, что эксперту последовательно предлагают пары альтернативных решений; после выбора из каждой пары наиболее оптимального решения они ранжируются по степени предпочтительности.

Широкое распространение получил метод *ранжирования альтернатив*, в процессе применения которого эксперт упорядочивает все имеющиеся варианты решения исследуемых социальных проблем по определенному рангу, как наименее или наиболее предпочтительные. Такая группировка альтернативных вариантов облегчает окончательный выбор одного из них, сообразно возможностям и условиям.

Наряду с экспертными методами анализа диагностических данных на определение приоритетности проблем нацелены методы дифференциации. Из них в практике управленческого консультирования используются метод «дерева целей» и метод графа проблем.

Метод «*дерева целей*» – это метод последовательной декомпозиции. Он исходит из того, что каждая глобальная цель делится на подцели, которые стоят на пути к достижению главной, до тех пор, пока не будет достигнут уровень настолько конкретных целей (с точки зрения интересующих нас задач), что дальнейшее деление не будет иметь смысла. Иначе, термин «дерево» подразумевает использование иерархической структуры, полученной путем разделения общей цели на подцели, а их, в свою очередь, на более детальные составляющие, которые можно назвать подцелями нижестоящих уровней или, начиная с некоторого уровня, функциями.

Метод «дерева целей» ориентирован на получение полной и относительно устойчивой структуры целей, т. е. такой структуры, которая на протяжении какого-то периода времени мало изменялась при неизбежных изменениях, происходящих в самой развивающейся системе. Так, при составлении «дерева целей», которое приведено ниже (табл. 6), в качестве *главной цели* рассматривалось повышение уровня жизни и показателей социального благополучия семей.

Таблица 6

**«Дерево целей» и задач деятельности муниципального Центра
социальной помощи семье и детям¹**

Цели первого уровня	Цели второго уровня	Цели третьего уровня
1. Выявление и анализ причин, обуславливающих социальное неблагополучие	1.1. Участие в сборе информации, изучение обработанной информации 1.2. Прогнозирование развития ситуации на территории	1.1.1. Составление прогнозов динамики социального неблагополучия граждан 1.1.2. Выявление факторов, которые позволят обеспечить социально необходимый уровень жизни малообеспеченных семей
2. Содействие повышению уровня жизни граждан	2.1. Организация сотрудничества с различными организациями и частными лицами по привлечению средств для оказания помощи нуждающимся 2.2. Оказание материальной (вещевой) помощи малообеспеченным семьям 2.3. Консультирование по вопросам самообеспечения семьи, улучшению своего материального положения и уровня обеспеченности 2.4. Содействие в организации семейного предпринимательства	2.1.1. Содействие в трудоустройстве, получении или повышении квалификации 2.1.2. Создание банка данных (БД) по вакансиям 2.1.3. Консультации и содействие в получении льгот, пособий и других выплат 2.2.1. Создание БД малообеспеченных семей 2.2.2. Содействие в улучшении жилищных условий 2.2.3. Создание обменного пункта вещей

¹ Ковтунова А. Н. Информационное обеспечение деятельности учреждений социального обслуживания (на примере Центра социальной помощи семье и детям г. Богдановича). Екатеринбург, 2003. С. 28.

При применении «дерева» для выявления и уточнения социальных проблем организации говорят о методе *«дерева проблем»*. Он основан на понимании того, что в реальной жизни общества, организации социальные проблемы обычно образуют систему иерархического характера. Данный метод пока мало разработан, но общие подходы определены: «дерево проблем» строится *как бы снизу вверх*. Одна проблема (или несколько проблем) занимает на этом «дереве» «коренное» или, точнее, «ключевое» положение (коль скоро их решение открывает дорогу для решения других проблем) и называется *корневой проблемой*; еще несколько проблем являются как бы «субключевыми», производными первого порядка («ствол дерева»); затем следуют более многочисленные – производные третьего, четвертого и последующих порядков («сучья дерева») и пр. При этом производные проблемы принимаются не как логически проистекающие одна из другой, порождающие одна другую, а как последовательно получающие возможность разрешения по мере разрешения предыдущей: чтобы перейти к проблемам следующего уровня, должны быть решены проблемы предыдущего (рис. 8).

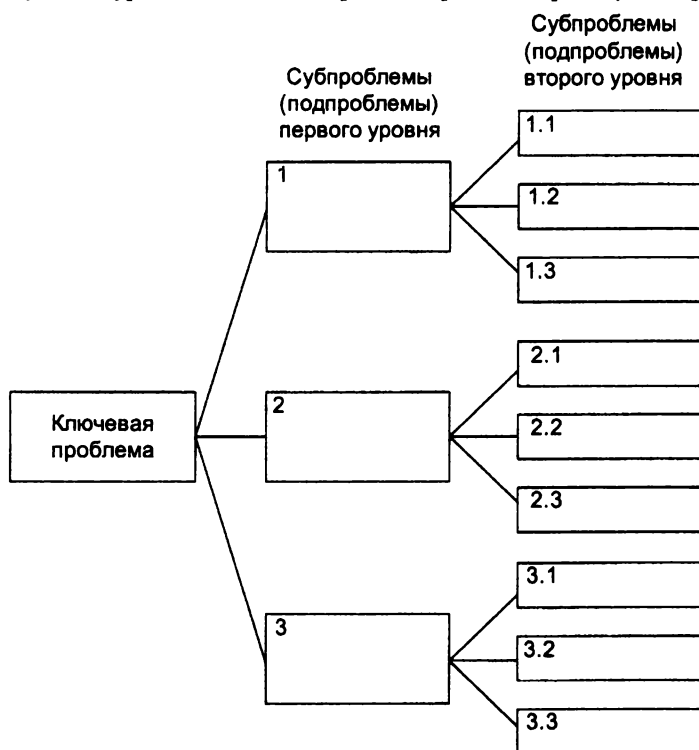


Рис. 8. «Дерево проблем»

Метод *графа проблем* предполагает построение матрицы – графического изображения данных, которые помогают определить приоритетность решения проблем, в виде круга, в виде таблиц, схем.

Вышеперечисленные методы не исчерпывают всего многообразия методических способов и приемов осуществления социальной диагностики. Не умаляя значение каждого метода, важно иметь в виду, что только комплексное их применение дает наиболее адекватную картину о реальном положении дел. Правильное их использование открывает широкие возможности для значительного повышения объективности, достоверности и эффективности данной технологической процедуры.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем заключается специфика диагностического интервью?
2. Чем развивающее интервью отличается от простого интервью?
3. В чем заключается основная специфика наблюдения как метода диагностического исследования?
4. Что понимается под «корневой» проблемой?
5. Каковы особенности структуры любого метода, применяемого в диагностическом исследовании, в отличие от структуры методов традиционного, описательного социологического исследования?
6. В чем особенности технологии метода парных сравнений при обработке материалов интервью с персоналом организации?
7. Почему важен принцип комплексного подхода при выборе методов социодиагностики?
8. Опишите любую сформулированную вами социальную проблему организации с использованием метода «дерева проблем».

Глава II. СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

1. ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

1.1. Понятие проектирования

Термин «проект» происходит от латинского слова *projectus* – «брошенный вперед».

Проект как мыслительная конструкция какого-нибудь изменения может выступать в виде модели, прототипа, прообраза.

Проектирование – одна из форм опережающего отражения действительности, результатом которой является создание прообраза, прототипа предполагаемого или возможного объекта, явления или процесса посредством специфических методов. *Целью* этой специфической деятельности является такое преобразование действительности, которое связано со стремлением придать ей желаемые свойства и черты с учетом определенных ресурсов.

Часто в жизни складывается такая ситуация, при которой то, что у вас есть, вас не удовлетворяет, а то, что вам необходимо, то, что вам хочется, – этого у вас нет. В этой ситуации нужен проект – надо придумать *способ* – как можно получить то, что нужно; как можно исправить ситуацию, не устраивающую вас. Иначе говоря, **проект** – это мостик, который *связывает возможности и желания, потребности*. Главное – придумать, как сделать так, чтобы возможности соединились с потребностями (т. е. найти средства). Придумать *как* означает придумать проектную идею.

На самом деле каждый из нас не раз придумывал проектные идеи: в ситуации подготовки к сессии, ко дню рождения, к ремонту квартиры, к отпуску и т. п. Однако далеко не каждая проектная идея позволяет решить проблему. Но каждый раз, когда человек, организация собирается что-либо предпринять, они разрабатывают *идеальный вариант будущего результата*. Таким образом, проектирование является неотъемлемым элементом человеческой деятельности.

Существуют различные *виды* проектирования. Выделяют *традиционные* (техническое, архитектурное, дизайн и др.) и *нетрадиционные* (биологическое, психологическое, социальное) виды проектирования.

Научно обоснованные методы проектирования стали впервые применяться в *архитектуре* и *машиностроении*. Долгое время проектирование ассоциировалось с инженерно-технической деятельностью, предполагающей инженерное обоснование технического устройства и технологий реализации этого устройства.

Но выход инженерной деятельности в сферу социально-технических и социально-экономических разработок привел во второй половине XX в. к обособлению проектирования в *самостоятельную область деятельности* и трансформации его в *системное проектирование*, направленное на проектирование (реорганизацию) человеческой (например, управленческой) деятельности, а не только на разработку машинных компонентов.

В настоящее время наряду с традиционными видами складываются *новые самостоятельные направления* проектирования:

- проектирование человеко-машинных систем;
- экологическое проектирование;
- инженерно-психологическое проектирование;
- социальное проектирование и др.

Сфера приложения системного проектирования расширяется. Сегодня оно включает в себя все сферы социальной практики (обслуживание, потребление, обучение, управление и т. д.), захватывает социальную и культурную сферы, а не только промышленное производство. В 90-е гг. XX в. социально-проектная деятельность утверждается как *одна из основ менеджмента*.

Формируется социотехническое проектирование, задачей которого становится целенаправленное изменение социально-организационных структур. В рамках такого подхода к проектированию его объект может быть *собственно социальным и производственным*. Но любой из подобных проектов охватывает систему социальных задач. Здесь речь идет о *социотехническом* (в противовес *системотехническому*) проектировании, где главное внимание должно уделяться не машинным, техническим компонентам, а *человеческой деятельности, ее социальным и психологическим аспектам*¹.

¹ Степин В. С., Горохов В. Г., Розов М. А. Философия науки и техники [Электронный ресурс]. Режим доступа: // <http://www.philosophy.ru/library/fnt/00.html>, свободный. Загл. с экрана.

Так, например, в градостроительстве вопросы проектирования производственной инфраструктуры должны анализироваться на основе социальных характеристик функционирования города (а не наоборот, как это бывало). Строительство электростанций, химических заводов и подобных технических систем также требует не просто учета «внешней» экологической обстановки, а формулировки экологических требований как исходных для проектирования. Все это выдвигает новые требования как к инженеру и проектировщику, так и к представителям технической науки. Их влияние на природу и общество столь велико, что социальная ответственность их перед обществом неизмеримо возрастает.

Особенности социотехнического проектирования:

- оно выступает как особое проектное движение, в которое вовлечены *различные типы деятельности*: производственная, социального функционирования, эксплуатационная, традиционного проектирования и т. п.;

- в роли проектировщиков стали выступать и *ученые* (кибернетики, психологи, социологи);

- *объектом* проектирования становится коллективная человеческая деятельность, поэтому оно неизбежно должно ориентироваться на социальную проблематику как на определяющую;

- оно тесно переплетается с *планированием, управлением, программированием, прогнозированием и организационной деятельностью*. Вовлеченные в проектное движение, они не только трансформируются сами, но и существенно модифицируют проектирование вообще.

Таким образом, проектирование перестает быть прерогативой технических наук. Практика показала, что технические параметры проектов не могут быть независимыми от социальных условий общественного бытия. В любом виде проектирования *связь технических наук с социальными* несомненна, необходима. Эта связь возможна лишь в рамках социологических теорий проектирования.

Особым видом деятельности, направленной на решение проблем, возникающих в жизни человека и в его отношениях с другими людьми, выступает *социальное проектирование*. Оно охватывает практически все сферы жизнедеятельности общества, это вид управления и преобразования деятельности. *Цель* социального проектирования – преобразование объекта, связанное со стремлением придать этому объекту желаемые черты и свойства.

1.2. Современные подходы к социальному проектированию

В социальной сфере интерес к проектным технологиям в странах с рыночной экономикой начал стремительно расти, начиная с 50-х гг. XX в. Появление класса новых сложных задач в сфере экономики, культуры, градостроительства, дизайна среди прочих направлений социально-инженерной деятельности выделило *социальное проектирование как разновидность социальных технологий*.

Импульс для социального проектирования дало широчайшее применение проектов в коммерческой сфере, показавшее свою безусловную эффективность в условиях нарастающей конкуренции в сфере производства товаров и услуг. Но в социальной сфере проектный способ организации деятельности реализовывался скромнее, менее системно и в известном отрыве теории от практики. Так, в 70-е гг. XX в. предпочитали писать о социальном планировании, программно-целевых методах, нововведениях. Как отмечают исследователи, по-видимому, этому способствовало и то, что успешность проекта оценивалась исключительно по показателям экономической эффективности, а такой подход мало применим в социальной работе и другой деятельности социокультурного характера¹.

В настоящее время в условиях *объективной востребованности проектного мышления (мышления проектами)* во всех сферах деятельности происходит осознание социального проектирования, складываются его образы с учетом различных подходов и методов и опорой на социологические знания. Роль проектов, программ, планов как средств стратегических поисковых решений возрастает в кризисных ситуациях.

Сегодня социальное проектирование находится на стадии своего становления. Подтверждением этому является многообразие точек зрения, подходов к пониманию предмета, содержания социального проектирования. Это становление идет как в рамках формирования *относительно самостоятельной* отраслевой социологической теории и практической деятельности, а также в рамках *социальной инженерии* – отрасли прикладной социологии.

Из ряда социологических теорий, в тесной связи с которыми развивается социальное проектирование, выделим социологическую концепцию *социальной инженерии*, как прагматическую концепцию и социальную

¹ Луков В. А. Указ. соч. С. 4.

инженерию как деятельность по проектированию, конструированию, созданию и изменению организационных структур и социальных институтов. Данная концепция раскрывает социологическое понимание социально-проектной деятельности как *вида социального управления*, опираясь на положения социологии, теории управления, социальной психологии и на интерпретации существующих подходов к социальному проектированию.

В рамках социоинженерной теории и практики социальное проектирование – это *самостоятельная область* в последовательной цепочке взаимосвязанных направлений социоинженерной деятельности: *исследовательской* (осуществляемой посредством диагностических, проективных и инновационных социологических исследований), *проектно-конструкторской, организационно-технологической, управленческо-консультативной*. В связи с этим проектирование рассматривается как органичный и завершающий этап социально-диагностического исследования, главная цель которого – выявление социальных проблем для дальнейшего их разрешения посредством принятия соответствующих управленческих решений. Такое понимание социального проектирования и как самостоятельного этапа (взаимосвязанного с другими этапами), и как направления социоинженерной деятельности обосновано необходимостью учета существующей обратной связи между диагностической и конструктивной стадиями в цикле управленческого решения.

На базе диагностики проблем социальной организации, одновременного определения их источников и характера проектно-конструкторская деятельность предполагает нахождение и проработку различных вариантов решений рассматриваемых проблем с учетом имеющихся ресурсов, оценку возможных последствий реализации каждого из вариантов, выбор наиболее оптимального решения и оформление его в виде проекта, наконец, разработку механизмов внедрения проекта в социальную практику с учетом материально-технических, финансовых, правовых условий, обеспечивающих его реализацию.

Социальное проектирование в рамках социоинженерной деятельности имеет свои методы и методики. Их разработка позволяет объективизировать и систематизировать процесс проектирования, уменьшить цикличность и увеличить линейность в его стратегии, повысить управляемость самого процесса, применять ЭВМ, ускорять и повышать качество проектных работ¹.

¹ Крючков Ю. А. Методология и методы социального проектирования. Учеб.-метод. пособие для студентов социол. фак. М., 1997. С. 10.

Сегодня специалисты выделяют три основных подхода к социальному проектированию: объектно-ориентированный, проблемно-ориентированный и субъектно-ориентированный (тезаурусный)¹.

Объектно-ориентированный подход к социальному проектированию

В современной России он наиболее распространен. Сам термин «объектно-ориентированный подход» предложен известной исследовательницей проблем социального проектирования Тамарой Моисеевной Дридзе для обозначения концепций, разработанных Н. А. Аитовым, Г. А. Антонюком, Н. И. Ланиным, Ж. Т. Тощенко и др. В рамках этого подхода социальное проектирование понимается как *форма социального управления*, как одно из направлений *социоинженерной деятельности* (В. Н. Макаревич); выступает научно обоснованным *способом внедрения* практических мероприятий (А. И. Кравченко); состоит в научном определении основных параметров социальных объектов (Ж. Т. Тощенко) и т. п. Все эти позиции объединяет общее понимание социального проектирования как специфического вида управленческой деятельности.

Придерживающиеся близких позиций В. И. Курбатов и О. В. Курбатова определяют социальное проектирование как «проектирование социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений». Специфику социального управления они напрямую связывают с характеристиками социального объекта: его противоречивостью, многовекторностью, многофакторностью его бытия и т. д.²

Социальный проект имеет целью создание нового или реконструкцию имеющегося объекта, выполняющего важную социокультурную функцию (это может быть школа, больница, спортивный комплекс), но в качестве объекта могут выступать также социальные связи и отношения.

Социальное проектирование в рамках этого подхода рассматривается как специфическая плановая деятельность, суть которой – в научно обоснованном определении параметров и ресурсов функционирования и развития новых или реконструируемых объектов. Причем «диапазон социальных проектов полностью совпадает с диапазоном социальных прогнозов и социальных нововведений»³.

¹ См.: Луков В. А. Указ. соч. С. 15–33.

² См.: Курбатов В. И., Курбатова О. В. Социальное проектирование. Ростов н/Д, 2001.

³ См.: Бестужев-Лада И. В. Прогнозное обоснование социальных нововведений. М., 1993. С. 45.

Отправной точкой в разработке и осуществлении проекта является определение объективных факторов этой деятельности, таких как назревшая социальная проблема, высокий спрос на предъявляемые услуги, наличие ресурсов и т. д. К социальному проекту предъявляются требования конкретности, научной обоснованности, прямой связи с управлением обществом.

Достоинства подхода видятся в локализации задач социально-проектной деятельности и проработки нормативных аспектов проектирования социальных объектов. При этом научная обоснованность проектируемого объекта доказуема лишь в самых общих положениях и спорна в отношении конкретного управленческого решения¹.

Проблемно-ориентированный (проблемно-целевой, прогнозный) подход

Он основывается на концепции прогнозного социального проектирования, теоретико-методологические положения которой разработаны научным коллективом Института социологии РАН под руководством Т. М. Дридзе.

Специфика проблемной ориентации такого подхода просматривается в следующих характерных чертах:

- понимание проектирования как органичного и завершающего этапа социально-диагностической работы, главная цель которой – выявление социальных проблем для дальнейшего их разрешения посредством соответствующих управленческих решений;
- упор на обратной связи между диагностической и конструктивной стадиями процесса выработки решения;
- рассмотрение субъективных и объективных факторов социального воспроизводства в качестве равноправных².

При этом указанная концепция имеет четко выраженную эколого-гуманитарную направленность, что, в частности, проявилось в одном из крупных теоретических достижений авторов – в разработке вопросов социальной инфраструктуры в связи с задачами социального проектирования,

¹ Луков В. Н. Указ. соч. С. 23.

² См.: Прогнозное социальное проектирование: теоретико-методологические и методические проблемы / Ин-т социологии РАН; Отв. ред. Т. М. Дридзе. 2-е изд., испр. и доп. М., 1994. С. 7–32.

в обосновании важнейшего принципа современной социально-проектной деятельности – *принципа социального участия* («участия всех субъектов, заинтересованных в выработке решений, затрагивающих их судьбу»¹).

В то же время для разработки конкретного проекта в описаниях прогнозного социального проектирования недостает изложения технологии проектирования, которая представлена лишь на уровне принципов и остается привилегией узкого круга лиц.

Субъектно-ориентированный (тезаурусный) подход

Особого внимания заслуживает оригинальная теория социального проектирования В. А. Лукова². Продолжая терминологический ряд, начатый Т. М. Дридзе, он назвал данную теорию субъектно-ориентированным подходом, дополнительно дав этому подходу еще одно название – *тезаурусный*.

Особенность субъектно-ориентированного подхода связана с использованием механизма социальной и культурной ориентации, основанного на различии и сходстве тезаурусов людей³. Под *тезаурусом* понимается полный систематизированный состав информации (знаний) и установок в той или иной области жизнедеятельности, позволяющий в ней ориентироваться. Тезаурус, различный для разных людей, отражает иерархию субъективных представлений о мире. В тезаурусе знания сплавлены с установками и существуют по законам ценностно-нормативной системы. Исходя из этого, в социальном проекте выделяются *его ценностная природа и ведущая роль субъекта* проектной деятельности (как отдельного человека, так и организации или сообщества). Ядро (концепция, оценка результативности) социально-проектной деятельности все больше смещается в ценностную сферу.

В современных условиях исходные вопросы проектирования – *какие состояния желаемы и какие ресурсы есть для их достижения* – раскрываются иначе, с иными акцентами и оттенками, чем 15–20 лет назад. Как подчеркивает В. А. Луков, выделению социального проектирования в относительно самостоятельную сферу деятельности в наибольшей мере способствовало осознание мировым сообществом глобальных проблем современности и прежде всего экологической проблемы. «После чернойбыльской катастрофы (1986 г.) конкретизировалось понимание опасности челове-

¹ Там же. С. 16.

² Луков В. А. Указ. соч.

³ Там же. С. 28–29.

ской деятельности для судеб человечества, если она выходит за пределы допустимых экологических границ»¹.

Потому в рамках тезаурусного подхода **социальный проект** – это сконструированное инициатором проекта социальное нововведение, целью которого является создание, модернизация или поддержание в изменившейся среде материальной или духовной ценности, которое имеет пространственно-временные и ресурсные границы и воздействие которого на людей признается положительным по своему социальному значению². Социальный проект – это целевая авторская конструкция позитивного социального нововведения при ограниченности ресурсов его осуществления.

Отличительные признаки данного подхода к социальному проектированию: субъектная ориентация проекта, его связь с тезаурусом инициатора, творческая свобода субъектов жизнедеятельности, создание материальной или духовной ценности в разнообразных формах, понимаемой как конкретные значения вещей, свойств, отношений, которые особенно важны для человека. Несмотря на то, что субъект проектирования вырастает в центральную фигуру социально-проектной деятельности, этим не умаляется значение объективных факторов разработки и осуществления проектов (назревшая социальная проблема, высокий спрос на предоставляемые услуги, заказ, наличие ресурсов и т. д.); идея тезаурусов не означает утери связанности социальной среды. Напротив, тезаурусный подход позволяет обосновать многообразие и многоуровневость социально-проектной деятельности, понять причины несовпадения замысла и исполнения, провала «сильных» и успеха «слабых» проектов. Данный подход эффективен в условиях рыночной экономики. Такая субъектная ориентация проектирования отражает и новые, ранее менее свойственные общественному устройству, черты: трансформацию традиции и ее регулирующей роли, фрагментарность воспринимаемого мира, высокую скорость и слабую предсказуемость социальных изменений.

Сравнивая существующие подходы к социальному проектированию, можно отметить, что при любом из выбранных подходов социальное проектирование рассматривается как вид социального управления, создается социальный объект, решается та или иная социальная проблема. При этом объектно-ориентированный и проблемно-ориентированный подходы связаны

¹ Там же. С. 22.

² Там же. С. 36.

прежде всего с созданием и реализацией крупных проектов. Для малых проектов и микропроектов (с минимальным числом участников и с небольшими объемами деятельности, нередко индивидуальной) базовые положения этих подходов оказываются недостаточными или требуют специальной интерпретации. В таких случаях эффективно может использоваться субъектно-ориентированный (тезаурусный) подход, содержащий теоретическое обобщение многообразного опыта социального проектирования на уровне разработки и осуществления как крупных, так и малых проектов, и микропроектов.

1.3. Понятие и содержание социального проектирования в рамках социоинженерного подхода

Опираясь на положения социоинженерной концепции, содержащей определенные интерпретации существующих подходов к социальному проектированию, можно сказать, что социальное проектирование как особый вид проектной деятельности связано с *преобразованием окружающей социальной реальности в соответствии с некоторым идеалом*.

В системе социоинженерной деятельности проектирование рассматривается в рамках одного из ее направлений – *инженерно-конструкторской деятельности*. Назначение этого направления социоинженерной деятельности – в создании качественно новых или изменении уже существующих социальных объектов и систем. Оно связано с разработкой не только различных форм управленческих воздействий (программ, планов, проектов), но и средств их практической реализации – социальных технологий¹.

Социальное проектирование – это проектирование социальных объектов, социальных качеств, социальных процессов и отношений. *Сущность* социального проектирования состоит в конструировании желаемых состояний будущего.

Социальное проектирование, как всякая специфическая сфера знаний, имеет свой категориальный аппарат – совокупность дефиниций, направленных на научное отражение основных параметров, характеристик будущего состояния социальных систем, процессов, явлений, индивидов.

Основными элементами проектной деятельности, ее важнейшими *теоретическими категориями* являются конструирование, система,

¹ См.: Дридзе Т. М. Концепция социального прогнозного проектирования // Обществ. науки и современность. 1994. № 4. С. 89.

субъект проектирования, объект, социальная технология (как совокупность процедур и операций), методы социального проектирования, условия проектирования, механизмы социального проектирования и др. Осмысление основных понятий, этапов и методов разработки и реализации социальных проектов представляет основу проектирования.

Конечной *стратегической целью* социального проекта является создание оптимальной общности, организации коллективных отношений с учетом объективных условий и жизнедеятельности различных социальных групп¹.

Социальный проект – нормативная модель, конкретный образец будущего состояния социального объекта. Отличие же социальных проектов от не социальных в том, что в подобные проекты закладываются не только научно-технические, экономические, дизайнерские и другие решения, но главное – система *социальных параметров* объекта, куда входят:

- социально-экономическая эффективность;
- экологическая оптимальность;
- социальная интегрированность;
- социально-организационная управляемость;
- общественная активность².

Таким образом, любой социальный проект направлен на решение проблем, возникающих в жизни человека и связанных с его отношениями с другими людьми. При этом социальное проектирование наиболее эффективно, если оно осуществляется как органическая часть комплексного проектирования новых объектов в каждой отрасли и выполняется социологами в деловом сотрудничестве с инженерами-конструкторами, экономистами, дизайнерами и другими специалистами.

Важным элементом в системе социального проектирования является его объект. *Структура объекта* социального проектирования сложная. Она включает:

- социальные общности (социальные системы, организации, группы);
- социальные институты;
- социальные процессы;
- социальные явления.

¹ Социальная работа: Учеб. пособие / Под ред. В. И. Курбатова. 4-е изд. Ростов н/Д, 2005. С. 267.

² Краткий словарь по социологии / Под ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина. М., 1989. С. 255.

Как видим, в проблемном поле социального проектирования могут быть объекты самой различной природы:

- *элементы, системы и подсистемы материального и духовного производства* – объекты, поддающиеся организованному воздействию (средства и предметы труда, социальная технология, техника как совокупность орудий труда, средства жизни, духовная культура, социальная деятельность и т. п.);

- *человек* как общественный индивид и субъект исторического процесса и социальных отношений с его потребностями, интересами, ценностными ориентациями, установками, социальным статусом, престижем, ролями в системе отношений;

- *различные системы и подсистемы социальной структуры общества* (социальные группы, трудовые коллективы, регионы и т. п.);

- *разнообразные общественные отношения* (политические, идеологические, управленческие, эстетические, нравственные, межличностные и т. п.);

- *элементы образа жизни* (жизненные позиции, способы жизнедеятельности, качество и стиль жизни и т. п.)¹.

Таким образом, объекты социального проектирования многообразны. Соответственно этому проекты социального проектирования могут классифицироваться по разным основаниям:

- проекты по совершенствованию *функций* в определенных сферах жизнедеятельности – экономической, социально-политической, духовной;

- проекты создания *условий* эффективной деятельности в той или иной сфере;

- проекты формирования *мотивов* деятельности;

- проектирование *ценностей* и др.

Предмет социального проектирования связан с конструированием средств разрешения проблем, задач развития социальных объектов, их перехода из одного состояния в другое. Потому основное *содержание* проектирования сводится к научно обоснованному конструированию *средств* (как совокупности нормативных показателей и ресурсов), позволяющих решить выявленные проблемы, достичь поставленных целей организации.

В системе социоинженерной деятельности проектирование, как и диагностика, рассматривается в рамках структуры управленческой деятельности, ее управленческого цикла. Проектирование включено в цикл управ-

¹ См.: Социальная работа. С. 264.

ленческого процесса наряду с другими видами управленческой деятельности – анализом, диагнозом, прогнозом, программированием, планированием, организацией и мотивацией, контролем (см. гл. I).

Будучи одной из форм выработки и принятия решений, проектирование выступает как важный элемент цикла управления, который обеспечивает реализацию других функций управления: оно используется как один из компонентов социальной управленческой деятельности, когда разрабатываются различные варианты решения социальных проблем.

Проектирование обеспечивает переход от диагноза реального положения дел и нормативного прогноза к планированию изменений. Оно дает возможность оценить обоснованность прогноза, разработать научно обоснованный план социального развития. Социальное проектирование становится конструктивным, ключевым звеном *цикла управления*, соединяющим прогноз, программу или план с реальными изменениями в организации, потому что любое управленческое решение, направленное на изменение реальности, всегда требует учета идеала этого изменения.

Исходя из понимания закономерностей управленческого цикла, определяется содержание *технологии* социального проектирования, которая представлена следующими этапами:

- 1) компетентный анализ, диагноз конкретной ситуации;
- 2) разработка проекта;
- 3) реализация проекта, оптимизирующего человеческую жизнедеятельность.

В данном контексте проектирование выступает как взаимосвязанный компонент *системы совокупных технологий диагностико-проективной деятельности*.

На основе определенной интерпретации имеющихся идей в рамках социоинженерного подхода, с учетом закономерностей управленческого цикла особенности технологии проектирования могут быть объяснены необходимостью учета *объективно существующей обратной связи* между диагностической, проектно-конструкторской и организационной стадиями в цикле управленческого решения.

При этом необходимо иметь в виду, что такая технология социального проектирования должна конструироваться на основе представлений методологии проектирования и методологии социальных наук. Только в этом случае удастся преодолеть два основных недостатка социального проекти-

рования: низкую проектосообразность (социальные проекты или утопичны, или подменяются социальными манифестациями) и потерю социальных параметров.

Таким образом, социальное проектирование рассматривается как составная часть социального управления, как особый этап управленческого цикла. Социальный проект по существу представляет собой *проект регулирования социальных отношений*.

Любые долгосрочные социальные программы и текущие планы развития организации, намечающие любые управленческие мероприятия, с необходимостью должны опираться на соответствующие проблемно-целевые проектные разработки, содержащие средства достижения этих целей, изменений.

1.4. Специфика социального проектирования

Одна из примечательных черт социального проектирования – многообразие типов проектов (рис. 9).

Возможность применять проектные подходы и технологии на любом уровне социальной организации, в самых разных масштабах придает социальному проектированию гибкость и реалистичность.

Специфические *особенности социального проектирования*, отличающие его от других видов проектирования, определяет система следующих параметрических черт *самого объекта проектирования*:

- 1) сложность, многофакторность, обусловленная спецификой социальной природы объекта;
- 2) неопределенность, связанная со скрытыми (латентными) свойствами социального объекта, его противоречивость;
- 3) динамизм, связанный с высокой подвижностью социального объекта в социальном пространстве и времени; многовекторность его развития;
- 4) инерционность, связанная с сопротивляемостью социального объекта радикальным изменениям;
- 5) саморефлексия, обусловленная наличием у социальных объектов механизмов сознания, действие которых позволяет изменить социальную действительность; наличие множества субъективных составляющих, которые определяют соотношение должного и сущего в отношении развития социального объекта;

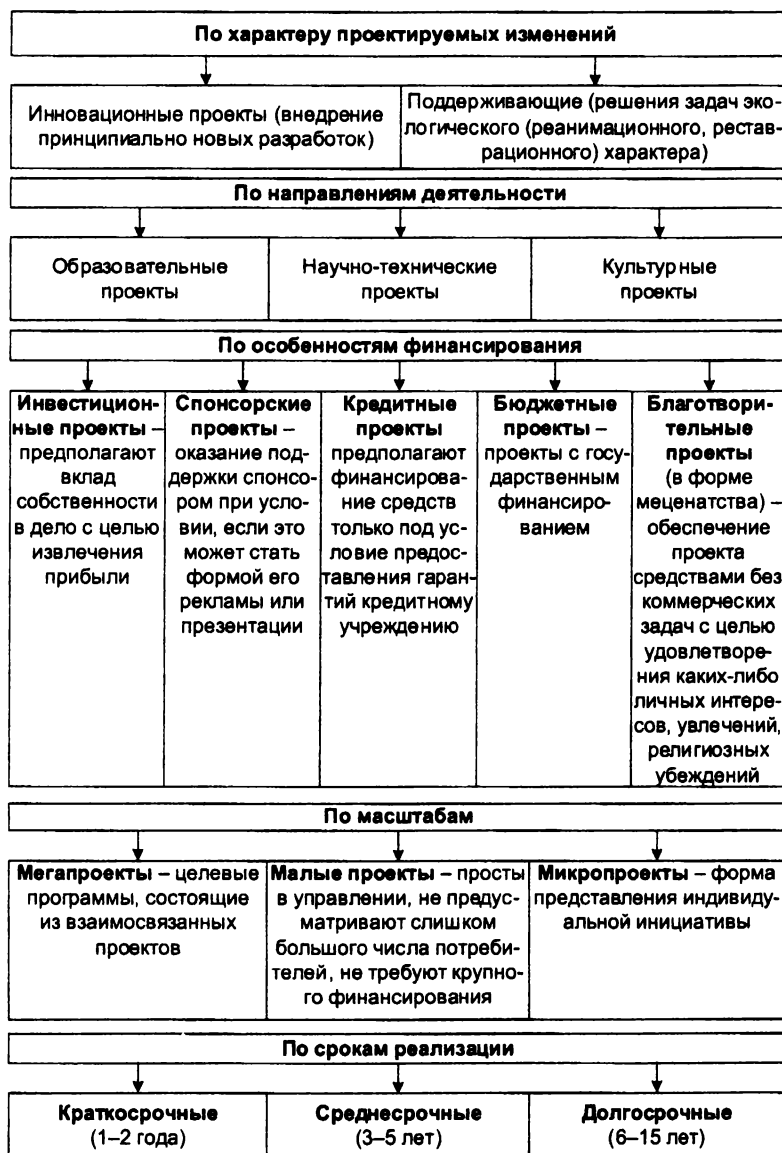


Рис. 9. Типология социальных проектов¹

¹ См.: Луков В. А. Указ. соч. С. 44–71.

6) популяционность, связанная с возможностью одновременного вхождения социальных объектов в социальные общности разных уровней;

7) противоречивость, связанная с одновременным подчинением социальных объектов общим и индивидуальным закономерностям;

8) невозможность описания социального объекта конечным числом терминов любой социальной теории (принципиальная неформализуемость)¹.

Таким образом, особенности социального проектирования во многом определяются особенностями объекта проектирования. Понятно, что перечисленные особенности не являются конечным списком причин, определяющих специфику социального проектирования. Они являются системой параметров, которые характеризуют тот факт, что проектирование социальных объектов коренным образом отличается от проектирования объектов, которые не обладают указанными чертами.

Главное – в том, что социальное проектирование направленно на решение таких проблем социального объекта, которые охватывают в комплексе все социальные аспекты жизни человека и организации. И только при системном подходе возможно эффективное проектирование общественных систем, процессов и явлений.

1.5. Субъекты социально-проектной деятельности

Функциональным критерием выделения субъектов социального проектирования как носителей социальной проектной деятельности является *участие в процессе разработки и реализации социальных проектов*.

В качестве субъектов социального проектирования могут выступать индивид, организация, коллектив, социальный институт, государство, общество.

Как показывает практика, деятельность по социальному проектированию может осуществляться в двух формах: индивидуальной и групповой.

Практическая *индивидуальная деятельность* представлена деятельностью социального проектировщика (специалиста-социолога) и может осуществляться в рамках одной из двух технологий: индивидуального (эмпирического) проектирования или типового (прикладного) проектирования².

¹ Курбатов В. И., Курбатова О. В. Указ. соч. С. 8.

² Тихомиров Б. И. Социальный анализ и социальное проектирование // Вестн. С.-Петербург. гос. ун-та. Сер. 6. 1992. Вып. 2(13). С. 102.

Исторически развитие технологии проектирования началось с индивидуального проектирования. Применение такой технологии было вызвано, во-первых, отсутствием достаточного опыта у социологов и, как следствие, слабой их специализацией, во-вторых, низким уровнем квалификации, отсутствием базового образования, не позволяющим социологам воспользоваться имеющимся научным заделом. В результате социолог был вынужден для каждого нового объекта создавать индивидуальный проект.

Индивидуальное социальное проектирование может либо осуществляться на базе эмпирических исследований, либо начинаться с нуля. В последнем случае обычно руководствуются списком проблем, предлагаемых заказчиком. Индивидуальное проектирование сопровождается повышенными затратами, так как требует проведения обследования социального объекта в полном объеме.

В настоящее время бесперспективность индивидуального проектирования становится все более очевидной, поскольку оно по существу представляет собой метод проб и ошибок.

По мере накопления опыта в индивидуальном проектировании возникает необходимость и появляется возможность создания таких *типовых проектных решений*, которые были бы пригодны для многократного использования (тиражирования) при разработке социальных проектов конкретных объектов. Предпосылкой для реализации идеи типового проектирования становится возросший уровень социализации как отдельных социологов, так и социологических организаций в целом.

Групповая деятельность в социальном проектировании предполагает участие многих специалистов, обладающих глубокими и широкими знаниями в различных профессиональных областях.

В современных условиях на российских предприятиях речь может идти не о классическом варианте проектирования, при котором участники проекта выполняют его параллельно с основными обязанностями. Хотя зарубежные учебники рекламируют преимущества данного подхода, российская практика показывает, что попытки совместить несколько дел неизменно заканчиваются неудачей¹. В данном случае подразумевается развитие нового для предприятия, организации дела силами выделенных из структуры или привлеченных со стороны людей, чьи обязанности ограни-

¹ Гончарук В. А. Развитие предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m62/5_2.htm, свободный. Загл. с экрана.

чены лишь данным проектом, а полномочия четко определены. В случае разового проекта возможно привлечение квалифицированных специалистов на временной основе (о чем говорилось выше) – кроме прикладных исследований в таком случае реализуется еще задача обучения персонала.

В коллектив проектировщиков могут входить культурологи, социологи, политологи, социальные технологи, социальные эксперты, социальные заказчики, другие специалисты. Все они должны обладать определенными личными и профессиональными качествами. Участвуя в социальном проектировании, каждый специалист рассматривает социальный проект через призму своего мировоззрения, личной культуры, идеалов, нравственных ценностей, норм, различных стратегий проектного поиска и т. п. При этом важны следующие *способности и качества проектировщиков*:

- развитое проектное воображение, позволяющее формировать целостный образ объекта;
- образное и логическое мышление;
- владение содержанием предмета проектирования;
- владение образно-знаковыми и графическими средствами выражения своего отношения к окружающему миру;
- владение совершенными социопсихологическими операциями и системой приемов личного соучастия в кооперированной проектной деятельности;
- владение социальным ролевым поведением;
- социальная коммуникативность;
- умение подчинять личные интересы коллективным.

Однако, несмотря на различие профессиональных и личностных качеств специалистов, проектировщики призваны действовать как единая творческая социальная группа, которая обладает общностью интересов, целей и единством проектных действий, от чего во многом зависит качество разрабатываемых моделей и проектов.

При этом они призваны учитывать позиции еще трех субъектов управления, так или иначе имеющих отношение к социальным проектам: инвесторов (как владельцев финансовых средств), должностных лиц (например, представителей органов государственной власти) и граждан. Их взаимодействие может быть основано на социальной коммуникации, понимаемой как основной социокультурный механизм, обеспечивающий становление, воспроизводство и модернизацию социальных связей, воз-

возможность научного обоснования и практической реализации принципов социального участия и партнерства¹.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что понимается под проектом, проектированием?
2. Каковы особенности социотехнического проектирования?
3. Каковы особенности понимания социального проектирования в рамках социотехнического подхода?
4. Можно ли считать, что три выделенных подхода к социальному проектированию (объектно, проблемно, субъектно-ориентированный) существенно различаются? Разве при любом из выбранных подходов не создается социальный объект или не решается та или иная проблема?
5. Почему проектирование является ключевым звеном управленческого цикла? Приведите ваши аргументы.
6. Что понимается под системной технологией вмешательства в организацию?
7. В чем состоит особенность технологии социального проектирования в рамках социотехнического подхода?
8. Какая форма социально-проектной деятельности актуальна в современных условиях развития организаций?
9. Сформулируйте темы социальных проектов для различных социальных объектов.

2. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА

2.1. Этапы и стадии социального проекта

Процесс проектирования может быть представлен как единство взаимосвязанных последовательных этапов и стадий проектной деятельности определенной группы специалистов.

Разработка социального проекта нередко начинается в условиях неясности, неопределенности (например, основных моментов развития процесса или явления, дефицита динамических рядов данных и т. п.). Между тем, во всех случаях требуется определенная последовательность, определенная логика разработки проекта. Причем целый ряд этапов проектирования связан с текстовой работой.

¹ Дридзе Т. М. Указ. соч. С. 103.

В технологии управления проектами в связи с этим выделяют исходное понятие – **жизненный цикл проекта**, определяемый как *промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации*.

В жизненном цикле социального проекта выделяют основные этапы и стадии (рис. 10).

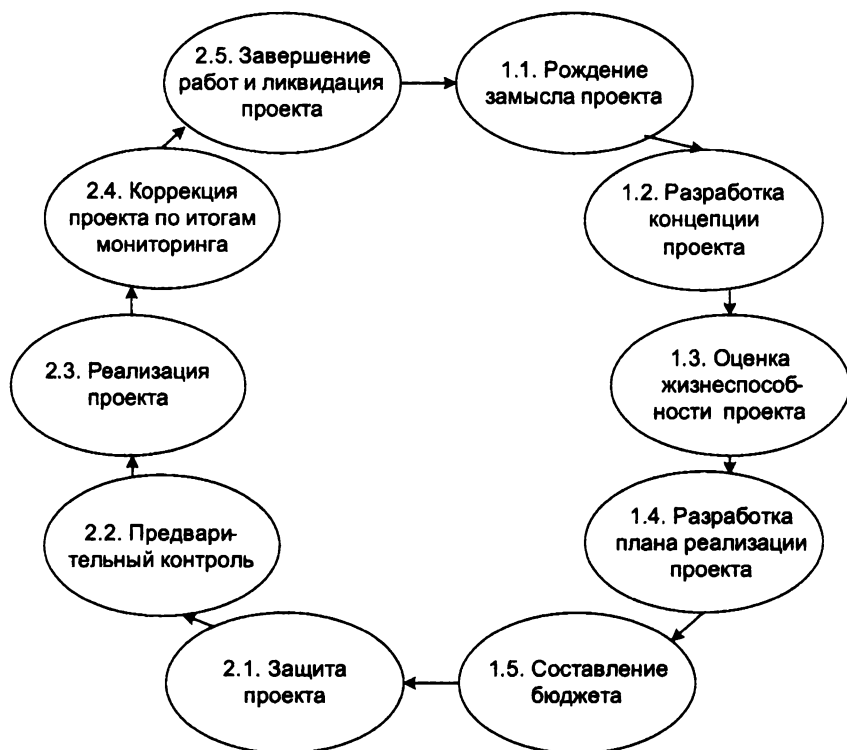


Рис. 10. Жизненный цикл проекта

Первый этап – разработка социального проекта. Его стадии:

- 1) рождение замысла проекта;
- 2) разработка концепции проекта;
- 3) оценка жизнеспособности проекта;
- 4) разработка плана реализации проекта;
- 5) составление бюджета.

Второй этап – реализация социального проекта. Его стадии:

- 1) защита проекта;

- 2) предварительный контроль;
- 3) реализация проекта;
- 4) коррекция проекта по итогам мониторинга;
- 5) завершение работ и ликвидация проекта.

Этап или *стадия* проектирования выступает частью проектной деятельности, характеризующейся собственными задачами, механизмом и результатами. Большая часть работы приходится на первый этап.

При всем разнообразии социальных проектов основные элементы технологии подготовки проекта как текста совпадают, ибо совпадают задачи разработчиков: осознание сути проекта авторами, представление проекта потенциальным участникам его осуществления.

2.2. Этап разработки социального проекта¹

Рождение замысла проекта

Это стадия интуитивных догадок, эмоциональных оценок, и потому задача сводится к необходимости зафиксировать замысел. В крупных проектах, как правило, эта стадия скрытая, но она непременно присутствует. В микропроектах и малых проектах эта стадия может быть очень выразительной, максимально приближенной к субъективным свойствам инициатора проекта.

Разработка концепции проекта

Концепция проекта – это его основные положения, представленные в определенной системе. Назначение концепции – определить конечные цели проекта и выявить возможные пути их достижения.

Структура концепции:

- 1) актуальность проекта, формулировка проблемы;
- 2) цели и задачи проекта;
- 3) содержание предполагаемой деятельности;
- 4) правовое, финансово-экономическое, организационное обоснование проекта;
- 5) ожидаемые последствия осуществления проекта.

Актуальность проекта определяется тем, насколько значима для организации (группы людей, сообщества) проблема, которую призван ре-

¹ Луков В. А. Указ. соч. С. 91–101.

шить проект. Описание социальной проблемы как осознаваемого социального противоречия должно точно установить: предмет (социальное противоречие); объект (кого она касается, социальные и культурные особенности группы, организации); масштабы проблемы; стадию развития проблемы; степень ее тяжести, остроты; связь с другими проблемами; возможные последствия влияния проблемы на развитие организации (группы, общества), если она не будет разрешена.

Описание проблемы должно быть представлено в виде ее структурных характеристик с помощью количественных и качественных показателей. В совокупности все эти характеристики позволят выделить в качестве проблемы, на которую направлен проект, значимое, реальное для разрешения социальное противоречие (например, недостаток информации для старшеклассников города о возможностях подработать в летние каникулы).

При разработке крупных проектов (в ситуациях, когда проблема охватывает большие группы людей или большие территории) необходимо специальное социологическое исследование, в результате которого выявленная совокупность проблем и проблемных ситуаций должна быть, упорядочена с помощью процедуры «дерева проблем».

Цель и задачи проекта. Цель – то, чего необходимо достичь в ходе реализации проекта; идеал, прототип будущего нормативно-ценностного (желательного) состояния социального объекта. Потому целевой блок выступает как нормативное описание будущего состояния объекта.

Особенности формулирования цели:

- цель проектируемой деятельности необходимо сформулировать четко: нередко социальные цели могут быть скрыты за идеей проекта, обозначенной не разработчиком, а заказчиком; социальная цель может быть скрыта за прямыми целями проекта (научно-техническими, коммерческими, связанными с конкретными событиями и т. д.);

- формулировка цели должна быть увязана с выявленной социальной проблемой. Это означает следующее: цель должна быть достижима в рамках данного проекта; цель должна формулироваться как безусловная; не следует ставить цель в зависимость от неопределенных обстоятельств, которые могут возникнуть или не возникнуть в будущем; цель должна предусматривать итоговый результат в обобщенной форме и выражать ценностную установку инициатора проекта.

В крупных проектах невозможно обойтись без системного и комплексного подхода к определению состава целей и задач. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента исследования целей используется построение целевой модели в виде древовидного графа – «*дерева целей*». Такая модель позволяет точно зафиксировать полученный в итоге результат. Посредством дерева целей описывается их состав, взаимосвязь, упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная *декомпозиция* главной цели на подцели.

«Дерево целей» в социальном проекте строится сверху вниз, где из конечной цели логически выводятся ее составляющие: подцели первого, второго и последующих порядков. В соединении «дерево целей» и «дерево проблем» образуют *проблемно-целевой ромб*¹, позволяющий системно проанализировать ситуацию на данном этапе разработки проекта (рис. 11).

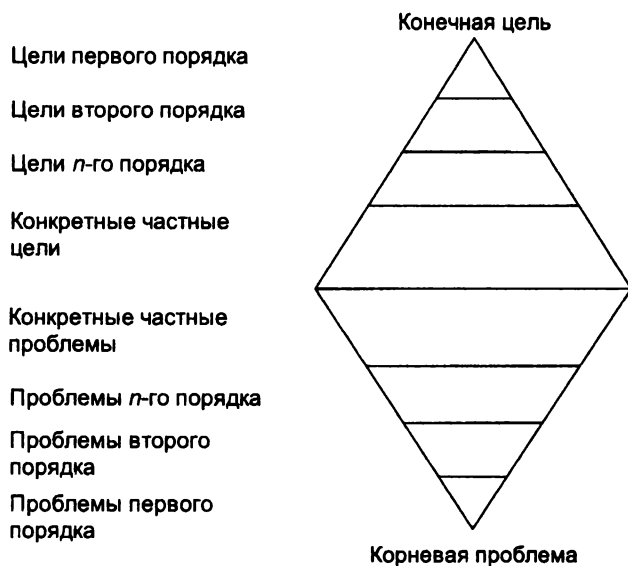


Рис. 11. Проблемно-целевой ромб

Задачи конкретизируют цели. Если цель имеет вид «дерева целей», то задачами заканчивается дробление цели (см. гл. I, п. 5.2). Принято формулировать задачи, используя грамматические конструкции с глаголом со-

¹ Бестужев-Лада И. В. Нормативное социальное прогнозирование: возможные пути реализации целей общества: Опыт систематизации. М., 1987. С. 57.

вершенного вида в форме инфинитива (например, «увеличить», «организовать», «подготовить» и т. п.).

Содержание работ в рамках проекта – это описание функционирования проекта, содержания деятельности. Эта стадия разработки концепции предполагает определение средств решения проблем и задач, достижения поставленных целей – формирования конкретных дел, обеспеченных ресурсами. Средства выступают в двух формах:

- системы социальных параметров проектируемого объекта и их количественных и качественных показателей;
- совокупности конкретных мероприятий, обеспеченных ресурсами.

При использовании метода дерева («дерева целей» и «дерева проблем») в качестве средств принятия решений применяют и **«дерево решений»** как логически завершающий этап в технологии диагностико-проектной деятельности.

Обоснование проекта характеризует его реализацию в правовом, финансово-экономическом, организационном отношениях.

Правовое обоснование проекта предполагает определение правовой формы проекта, а именно правовых основ сотрудничества разработчика проекта и потребителя (заказчика): условия трудового договора (контракта) в ситуации оформления в штат сотрудников организации заказчика или условия сотрудничества в рамках внешнего консультирования и др. В некоторых некоммерческих микропроектах может и не быть особой правовой формы проекта, когда что-то просто делается для близких.

Финансово-экономическое обоснование должно включать базовые расчеты необходимых средств, фиксировать модель финансирования и его источников в обобщенном виде. Здесь также указываются условия и порядок привлечения средств. Модель финансирования в малых проектах может быть проста, в крупных проектах нужна модель смешанного финансирования.

В **организационном обосновании** проекта характеризуются его участники и их функции; место и время осуществления проекта; указываются необходимые материально-технические ресурсы; определяются интеллектуальные ресурсы, кадровые ресурсы и др.

В целом обоснование проекта должно показать, что проект реален: есть необходимые ресурсы, есть люди, есть необходимые правовые и финансовые предпосылки для достижения цели проекта.

Ожидаемые последствия проекта. В социальном проектировании в первую очередь анализируются возможные социальные последствия реализации проекта: прямые и косвенные, положительные и отрицательные. Для этого в малых проектах и микропроектах формулируются предположения, в крупных проектах организовываются прогностические исследования.

Здесь завершается концепция проекта.

Оценка жизнеспособности проекта

Задача этой стадии состоит в том, чтобы установить степень риска, предусмотреть успех и не допустить провала проекта. Этому помогут ответы на ряд вопросов: имеется ли система решений проблемы на разных уровнях? кто и за что отвечает в проекте? какие есть возможности контакта с теми, кто отвечает за проект? будут ли те, кто отвечает, мешать или решать? как привлечь или нейтрализовать тех, кто будет участвовать? имеются ли конкурентные проекты?

Критерии оценки качества социальных проектов следующие: актуальность, своевременность социального проекта; инновационность предлагаемых идей; соответствие общим требованиям, предъявляемым к организации проектной деятельности, структуре и содержанию социального проекта; социальная и экономическая эффективность социального проекта; масштаб и глубина проработки социального проекта; достижимость, реализуемость, реальность проекта; конструктивность и конкретность социального проекта (программы, планы, конкретные способы реализации, их четкая последовательность, сроки исполнения); гибкость социального проекта; уровень использования информационных технологий; уровень выполнения и защиты презентации проекта.

Разработка плана реализации проекта

На этой стадии необходимо установить перечень и порядок мероприятий по реализации проекта: отбираются мероприятия в соответствии с задачами, определяются этапы, увязываются работы с ресурсами, устанавливаются сроки, ответственные исполнители, определяются объемы финансирования, фиксируются контрольные стадии и конечный результат.

Самый простой план строится как таблица (табл. 7).

Примерная схема плана

№ п/п	Содержание мероприятий	Сроки исполнения	Ответственные за исполнение	Финансовое обеспечение и другие ресурсы
1				
2				
...				
n				

При этом важно учитывать следующие правила¹. *Правило ресурсов*: ресурсы, которые можно не использовать без большого ущерба для достижения цели, не следует использовать. *Правило времени*: если проект выходит за пределы среднесрочного планирования, его целесообразно разделить на несколько последовательно осуществляемых проектов. *Правило места*: если проект не может быть осуществлен по единому стандарту и подходам на большой территории, то лучше его разделить на локальные проекты, определяя свои стандарты и подходы для каждой группы однородных территорий. *Правило последствий*: поскольку всякий проект имеет позитивные и негативные последствия, надо стремиться к уменьшению до минимума негативных и развертывания до максимума позитивных последствий его осуществления.

Составление бюджета

На этой стадии при некоторой адаптации технологически могут быть использованы рекомендации по составлению бизнес-плана. Определяется, сколько и на какие цели необходимо денег и как они будут возвращены. В малых проектах и микропроектах бывает достаточно составить смету расходов с указанием источников поступления средств.

Задачи ряда этапов создания проекта решаются с помощью компьютерной техники, что упрощает проектирование. С целью формализации работы по проекту применяются известные управленческие алгоритмы, в том числе алгоритм сетевого планирования для управления не только крупными, но и малыми проектами.

¹ См.: Луков В. А. Указ. соч. С. 109.

2.3. Этап реализации социального проекта

Защита проекта

Чтобы должным образом защитить проект, необходимо подготовить его текст и различные материалы для презентации, быть готовыми ответить на возможные вопросы. Форма представления проекта должна быть доступной и интересной для тех, для кого готовится текст. В практике проектирования выработан прием, позволяющий строить презентацию проекта как бы по концентрическим кругам¹:

- *первый круг* – стадия презентации проекта. Информация (на две-три страницы) об организации, целях, задачах, готовности к осуществлению проекта; концепция проекта в сжатой форме;

- *второй круг* – изложение – обоснование проекта, оценка жизнеспособности и базовые расчеты;

- *третий круг* – предоставление детальной информации и всех выполненных расчетов по проектам.

Таким образом организованный текст позволяет сделать его многофункциональным и адаптировать к презентации.

Предварительный контроль

Такой контроль осуществляется до фактического начала работ по проекту. Его назначение – заранее проверить, насколько проект обеспечен материально-техническими и финансовыми ресурсами, а также в каком состоянии находится его кадровое обеспечение.

Реализация проекта

В зависимости от характера и масштабов проекта определяется организационный механизм реализации проекта, управления проектом. Под *управлением проектом* подразумевается деятельность, направленная на реализацию проекта с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени, денежным средствам (и ресурсам), а также качеству конечных результатов проекта. Именно эти три момента: *время, бюджет и качество работ* – находятся под постоянным вниманием руководителя проекта. Их также можно назвать *основными ограничениями*, накладываемыми на проект.

¹ Там же. С. 127–129.

Более чем за тридцать лет, в течение которых применяется технология управления техническими проектами, был разработан целый ряд методик и инструментов, призванных помочь руководителям проектов управлять этими ограничениями. Сформированный арсенал методики *управления деятельностью на основе проекта* находит все более широкое применение в различных сферах деятельности, в том числе организационно-управленческой¹.

Для того чтобы справиться с ограничениями по времени, используются методы построения и контроля календарных графиков работ. Для управления денежными ограничениями используются методы формирования финансового плана (бюджета) проекта и, по мере выполнения работ, соблюдение бюджета отслеживается, с тем, чтобы не дать затратам выйти из-под контроля. Для выполнения работ требуется их ресурсное обеспечение. Существуют специальные методы управления человеческими и материальными ресурсами (например, матрица ответственности, диаграммы загрузки ресурсов).

Из трех основных ограничений труднее всего контролировать ограничения по заданным результатам проекта. Проблема заключается в том, что задания часто трудно и формулировать, и контролировать. Для решения данных проблем используются, в частности, методы управления качеством работ.

Итак, руководители проектов отвечают за три аспекта реализации проекта: сроки, расходы и качество результата. В соответствии с общепринятым принципом управления проектами считается, что эффективное управление сроками работ является ключом к успеху по всем трем показателям. Временные ограничения проекта часто являются наиболее критичными. Там, где сроки выполнения проекта серьезно затягиваются, весьма вероятными последствиями являются перерасход средств и недостаточно высокое качество работ. Поэтому в большинстве методов управления проектами основной акцент делается на календарном планировании работ и контроле за соблюдением календарного графика.

Коррекция проекта по итогам мониторинга

Мониторинг проекта можно рассматривать как форму его внутреннего контроля. Его назначение – фиксация динамических изменений про-

¹ См.: Введение в проектный менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://appost.lanit.ru/vyazovoy/library/enter_pm.htm, свободный. Загл. с экрана.

екта и его среды под влиянием их взаимодействия. Даже в краткосрочных проектах возможны заметные изменения в условиях жизнеобеспечения проекта по сравнению с первоначальными. В среднесрочных и долгосрочных проектах это неизбежно. Такие возможные изменения дают основание для расширения, развития проекта, его структурного усложнения и т. д.

Завершение работ и ликвидация проекта

Ликвидация проекта – это действие по прекращению всех вытекающих из него прав и обязательств (без их перехода в порядке правопреемства к другим лицам). Прежде чем исполнители проекта сложат с себя обязанности, они должны представить полный отчет о завершении работ по проекту. Проект считается принятым после соответствующего утверждения или при отсутствии претензий в течение определенного срока (обычно в течение месяца со времени представления). Если для осуществления проекта создавалась специальная структура, она должна быть ликвидирована. Проект как подразделение в организации ликвидируется приказом по организации. Лишь в этих условиях проект заканчивает свой жизненный цикл.

Таким образом, проектирование различных социальных объектов – это прежде всего проектирование определенных социальных отношений. Процесс проектирования в самом общем виде предполагает следующие этапы: разработку, ресурсное обоснование, реализацию и оценку социальных проектов, направленных на решение той или иной социальной проблемы.

При этом процесс социального проектирования не представляет собой механический расчет, количественный анализ: осмысление его предполагает учет противоречивости этого вида познавательной и практической деятельности, а также особенностей самих социальных объектов. Поэтому возможны модификации структуры процесса проектирования при сохранении основных его этапов (прил. 4).

Многофакторность социального развития, повышение степеней неопределенности процессов социальной динамики объясняют относительность, релятивность их познания, в том числе и их проектирования.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что понимается под жизненным циклом проекта?
2. Какая стадия на этапе подготовки проекта, на ваш взгляд, является особо важной? Почему?

3. Какой проект можно считать жизнеспособным?
4. Завершение проекта и ликвидация проекта – это одно и то же?
5. Представьте проект действий по профилактике курения в вузе для конкурсного обсуждения на семинарском занятии. Составьте текстовое описание проекта с опорой на «модель концентрических кругов» презентации проекта.

3. МЕТОДЫ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

3.1. Общая характеристика методов: универсальные и специальные методы

Социальное проектирование с полным основанием можно отнести к категории сложных наукоемких технологий, интегрирующих в себе методы целого ряда наук; одновременно с этим оно располагает собственными проектными средствами. Однако существующие методы и методики еще недостаточно отрефлексированы, описаны и систематизированы. Часто они носят поисковый и экспериментальный характер. Выбор методов социального проектирования зависит от цели, особенностей объекта проектной деятельности, а также от формы проектирования.

Существуют универсальные методы и методы специальные – под конкретную задачу. Как показывает практика, эффективными в социальном управлении, в социальном проектировании являются *универсальные методы* – методы так называемой групповой работы и работы с группой¹.

В практике социального проектирования возможны *формы индивидуальной и коллективной деятельности*: проектировщик может быть представлен индивидуальным исследователем или творческим коллективом различных специалистов, обладающих глубокими и широкими знаниями в разных профессиональных областях. При этом проектировщик может работать непосредственно с руководителем организации или привлекать к коллективной работе представителей различных групп работников организации. Каждая из этих форм проектной деятельности предполагает выбор различных специальных методов проектирования.

Несмотря на то, что индивидуальная научная работа дает большой эффект, современные исследования сложных систем, к каковым относятся

¹ Пригожин А. И. Современная социология... С. 254–260.

системы управления социальными процессами организаций, требуют коллективных усилий, формирования и использования коллективного интеллекта и профессионализма.

Так, по оценкам одной из американских PR-компаний, проводившей социологическое исследование о роли высших менеджеров в бизнесе, престиж компании год от года все сильнее зависит от репутации ее руководителей (ранее более высокий приоритет отдавался заботе о клиентах, теперь же ранг этого качества лишь на шестом месте)¹. При этом в качестве главных свойств успешного менеджера высшего звена управления определены способность обосновывать стратегию и ясное видение будущего компании, что возможно лишь на базе проводимых исследований и выявления тенденций развития фирмы с учетом изменившейся внутренней и внешней среды.

3.2. Групповая работа

Коллективная проектная деятельность предполагает вовлечение персонала организации в процесс социального проектирования. Особенно значимо участие лиц, принимающих решения, на самых сложных и трудоемких стадиях разработки проекта – на стадии анализа социальных проблем управления, а также на стадии выработки средств решения выявленных проблем (т. е. проектирования).

Привлекательность групповой работы (и работы с группой) заключается в том, что в ее процессе возникает *коммуникативный эффект*, которого не дают традиционные деловые совещания, организационные собрания. Коммуникация – чрезвычайно эффективно работающий механизм. Потому вовлечение персонала, т. е. тех, кто непосредственно причастен к выработке и реализации управленческих решений, подразумевает их повышенную мотивацию на подобную работу. Эта коллективная работа рассчитана на то, что в такой процедуре взаимодействия проявится прирост суждений, знаний, решений, т. е. может получиться решение, которого до этого не было ни у одного из участников группы и не появилось бы без использования социологических технологий коллективного взаимодействия. Такой эффект коммуникации возрастает в силу взаимодействия людей с разной позиционностью на основе специальной методики.

¹ См.: Мишин В. М. Исследование систем управления: Учеб. для вузов. М., 2003. (Проф. учеб.: Менеджмент).

Преимущества такого коллективного сотворчества следующие:

- вместо того, чтобы воспринимать «трансляцию» фактов и их взаимосвязь, участникам предлагается проанализировать реальную ситуацию, сложившуюся в их организации, и осуществить поиск путей изменения данной ситуации к лучшему.

- в ходе решения проблемы участники углубляют свои знания по конкретному вопросу;

- участники развивают умение решать проблемы, применяя соответствующие принципы и процедуры;

- участники развивают социальные и коммуникативные умения.

Эффективность применения групповой работы, по оценке А. И. Пригожина, объясняется четырьмя главными факторами¹:

1) эффект форума, т. е. особая многосторонняя и неранговая представительность участников, не совпадающая с принятыми принципами формирования состава участников совещаний;

2) эффект резиденциальности, т. е. объединение участников при помощи общего, относительно изолированного места жизни и работы (обычно за городом, где жилые и рабочие помещения находятся в одном здании или рядом), что расширяет рамки рабочего дня, дает возможность неформального общения;

3) эффект обмена, т. е. демонстрация и осознание участниками позиций, целей и мотивов друг друга;

4) эффект методики, т. е. активизирующее и направляющее воздействие методического аппарата организаторов групповой работы и ведущего (консультанта).

Кроме того, эффективность такого подхода заключается в многократном получении и результата, и продукта:

- разработка конкретных рекомендаций по решению актуальной задачи;
- выработка у участников навыков сотрудничества и коллективного решения общих проблем;

- ролевое развитие участников, повышение их способности к более инициативному выполнению своих, а также к принятию на себя новых функций;

- преодоление обычной позиционности и создание другой, основанной на межгрупповой конкуренции.

¹ См.: Пригожин А. И. Методы развития организаций. С. 46.

Причины, приводящие группу к успешной реализации совместной деятельности:

- проблема, которую обсуждают участники, затрагивает их интересы;
- в процессе обсуждения участники активно включаются во взаимоотношения друг с другом;
- они чувствуют к себе и к своему жизненному опыту уважение, доверие;
- участники могут быть самими собой и не бояться выражать себя;
- между участниками и ведущим устанавливается взаимное уважение;
- участники чувствуют, что могут не соглашаться с остальными и что их мысли имеют такое же важное значение, как мысли других;
- участники могут допускать ошибки, и их никто не будет обсуждать;
- поощряется сотрудничество участников, и они сами оценивают свои успехи¹.

Методика групповой работы строится по трем основным линиям:

- групповая динамика;
- активизация коллективного мышления;
- работа по содержанию².

Эти три направления постоянно сочетаются, присутствуют одновременно благодаря особой позиции ведущего (консультанта). Он может включиться в процесс групповой работы следующим образом: либо войти в группу (рис. 12), либо быть вне ее и давать краткие советы (рис. 13)³.

В обоих случаях ведущий (консультант) может выполнять различные роли: фасилитатора, модератора, тренера, преподавателя, работника организации.

Методика групповой динамики предполагает действия ведущего (консультанта) как социального психолога в соответствии со следующими задачами:

- суметь организовать живую коллективную дискуссию;
- оптимально структурировать группу;
- привлечь максимальные знания и мнения участников;
- обеспечить как можно большую свободу мышления участников и высказывания ими новых идей;
- стараться создавать как бы цепные реакции идей, т. е. высказываемые замыслы и идеи необходимо комбинировать и улучшать.

¹ Латыгин Ю. Н. Указ. соч. С. 202.

² Пригожин А. И. Современная социология... С. 257–259.

³ Латыгин Ю. Н. Указ. соч. С. 184–185.

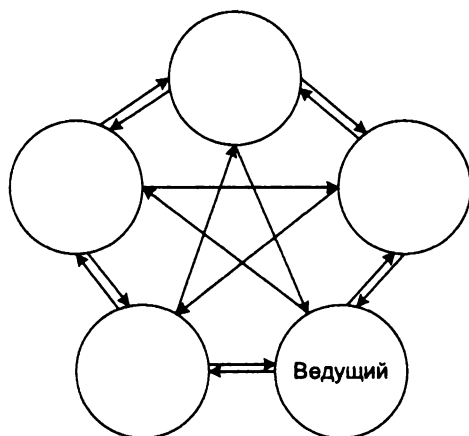


Рис. 12. Ведущий (консультант) в группе

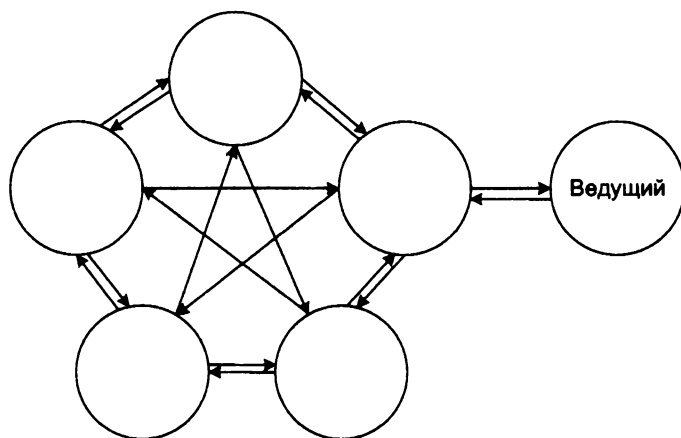


Рис. 13. Ведущий (консультант) вне группы

Методические приемы:

1) введение некоторых правил общения в группе, например:

- слушать друг друга, имея в виду, что все должны настроиться на понимание того, что говорит каждый, ибо часто люди слышат только себя и подводят мнения других под свои представления;

- избегать негативных высказываний, т. е. высказываний агрессивного характера по отношению друг к другу;

- избегать таких выражений, как «я не согласен», «ты не прав»;

- не допускать критики, приветствовать любые идеи, даже если вначале они кажутся сомнительными или абсурдными; поощрять идеи в виде смелых и необычных замыслов;

2) предложение участникам перейти в своем общении по именам без отчества, а иногда на «ты»;

3) предложение группе по желанию каждого участника распределить роли (например, организатора обсуждения, генератора идей, секретаря).

Выделяют два варианта *положения ведущего в группе*: первый предполагает сохранение статуса ведущего (консультанта), организующего интенсивное общение участников группы; при втором варианте он считается обычным членом группы, пытается участвовать в общей работе, но время от времени предлагает свои технологии, процедуры.

Для групповой динамики немалое значение имеет оптимальный численный состав группы: чаще всего это 8–12 человек, ибо при большем составе возможно непроизвольное образование микрогрупп. Иногда такого рода микрогруппы целесообразны – для обсуждения в них по заданию ведущего какой-то конкретной задачи.

Методика активизации коллективного мышления нацелена на обеспечение синергии, т. е. умножение возможностей группы таким образом, что ее потенциал становится выше суммы индивидуальных потенциалов отдельных участников¹.

Методические приемы:

1) интерпретация друг друга с помощью уточняющих вопросов;

2) «активная пауза», предполагающая кратковременный перерыв в обсуждении (3–4 мин) для обдумывания каждым прозвучавшей интересной идеи, предложения;

3) групповая саморефлексия, связанная с переосмыслением способов взаимодействия, психологических позиций, противостояний, интересов, взаимодействий, мотивов участников группы;

4) синектика как способ использования очень далеких и даже парадоксальных аналогий, что нередко способствует развитию воображения;

¹ См.: Пригожин А. И. Современная социология... С. 260.

5) «конференция идей», предполагающая разделение группы на три-четыре подгруппы с целью формулирования своих идей в период 20–30-минутного перерыва и дальнейшего их обсуждения.

Работа по содержанию в процессе проектирования предполагает поиск решений выявленных проблем. Данный вид заданий представляет ценность для развития критического мышления участников, которые в процессе коллективного сотворчества учатся понимать основные проблемы, связанные с данной ситуацией, анализировать ситуацию, находить оптимальное рабочее решение.

Исследователь сам помогает клиенту (заказчику) искать решение его проблемы. Для этого приходится вникать и в содержание этой проблемы, и в специфику конкретной организации. Исследователь работает в группе как участник решения организационных проблем: высказывает собственные мысли, старается разобраться в существе дела. Такое активное участие исследователя в решении проблем основывается на имеющихся у него ресурсах:

- знаниях теории управления;
- знаниях новейших достижений и тенденций в этой области;
- знаниях основ маркетинга, управления персоналом;
- знаниях стереотипов и тупиков управленческого решения;
- собственного опыта разрешения подобных проблем.

Чаще всего используется именно групповая работа, в которой участникам с помощью исследователя удается собрать большой объем мнений и вариантов решений, касающихся каких-либо проблем. Но, как справедливо указывают исследователи, эффективней работа в тех ситуациях, когда возникает команда проекта¹. А она возникает тогда, когда, во-первых, установятся некоторые общие ценности участников, и, во-вторых, взаимопонимание перейдет в технологию взаимодействия.

3.3. Работа с группой

Когда говорят о работе с группой, имеется в виду такое взаимодействие между ведущим и членами группы в процессе коллективного проектирования, когда каждый ее участник обращается напрямую к исследователю-консультанту (ведущему) и только к нему, косвенно реагируя на высказываемые другими мнения. Консультант сам регулирует очередность

¹ См.: Луков В. А. Указ. соч. С. 129–130.

и нормы поведения в группе, но взаимодействия между участниками группы не поддерживает. Сами участники между собой взаимодействуют минимально (рис. 14).

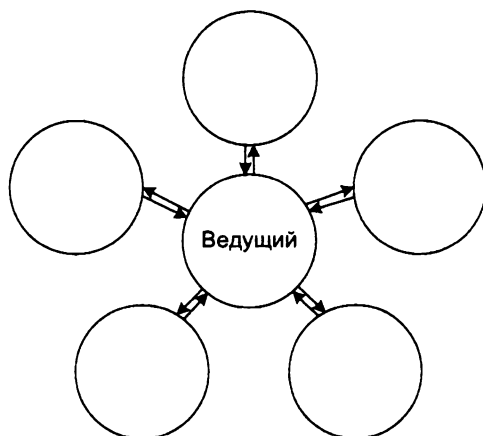


Рис. 14. Схема взаимодействия ведущего (консультанта) с группой

Данная технология коллективного проектирования приемлема в следующих случаях:

1. Когда работа происходит в полевых условиях и должна быть закончена в короткое время. Консультант фиксирует на доске или на большом листе бумаги результаты высказываний. Он записывает их либо в порядке поступления, либо группируя определенным способом, и после того, как все высказывания будут зафиксированы, предлагает группе обсудить накопленный набор суждений, коллективный ответ.

2. Когда в группе оказывается высокая конфликтность. В такой ситуации возможно взаимодействие по типу «звезды»: все обращаются только к консультанту, не касаясь прямо высказываний друг друга.

3. Когда консультант предлагает группе специальные задачи, в которых какой-то один вопрос, как правило, частный, требует очень интенсивного обсуждения. В таком случае три-четыре человека могут быть выделены из группы для частного обсуждения вопросов и минут через двадцать вернуться с конкретным результатом, с приростом по содержанию.

Таким образом, в работе с группой исследователь-консультант выступает как медиатор, т. е. *посредник* во взаимодействии между разными мнениями, позициями, которые могут возникнуть в группе в это время.

Стадии работы с группой

Выделяют следующие стадии работы с группой.

1. *Анализ ситуации.* Ведущий (консультант, исследователь) пытается обсудить с группой причины объективно имеющихся расхождений в видении ситуации, сложившейся в организации; предлагает определить основных участников ситуации, влияющих на положение дел; выделить управляемые и неуправляемые параметры ситуации. Затем он пытается интегрировать, свести все представления о происходящем в организации в общую картину.

2. *Выявление проблем.* Материалом для данной стадии работы группы могут послужить материалы ранее проведенной организационной диагностики. Или же группа может начать строить по тем же методическим основаниям социальной диагностики собственную проблематизацию своего объекта и свои представления о соотношении проблем и связях между ними (см. гл. I, п. 2). В любом случае группа должна ответить на вопрос, какие проблемы подлежат решению?

3. *Поиск вариантов желаемого состояния,* должного положения дел в организации.

4. *Поиск решений выявленных проблем.*

5. *Разработка программы реализации решений.* Она должна учитывать, среди каких социальных групп эти решения вызовут наибольшее сопротивление, на какие социальные группы в организации это решение может опираться и т. д.

Методика взаимодействия его с участниками группы может строиться следующим образом: вначале консультант-исследователь предлагает высказаться всем, чтобы выяснить основные мнения и их группировку; потом сосредоточивает внимание на самом важном предложении, организует вокруг него дискуссию; регулирует активность участников группы.

Здесь не может быть принуждения, но ведущий (консультант, исследователь) своими вопросами может помочь преодолеть скованность или нежелание участвовать в обсуждении.

Негативным моментом здесь выступает ограниченность процедуры коммуникации в группе, ибо нет процесса общения, межличностного взаимодействия.

3.4. Методы работы по формированию проблемного поля организации (на основе опыта применения методики, разработанной А. И. Пригожиным)¹

В процессе *общей социодиагностики* организации по результатам интервью с персоналом обследуемой организации образуется значительный перечень проблем, которые необходимо систематизировать, структурировать, возможно, уменьшить их число за счет исключения второстепенных. Дело в том, что многие социальные проблемы имеют комплексный характер и могут состоять из множества подпроблем, которые, в свою очередь, включают более мелкие подпроблемы.

Задача исследователя – помочь выявить наиболее содержательные проблемы, сформулировать корневую проблему с опорой на работу группы экспертов, состоящую из нескольких работников организации – представителей разных позиционных групп.

Среди методов формирования проблемного поля организации (обработки проблемной информации) выделяют следующие.

Первый метод – метод определения экспертами перечня актуальных проблем. Экспертам раздается *список фиксированных (пронумерованных) проблем*. Каждому эксперту предоставляется возможность выбрать в качестве первоочередных несколько проблем (обычно не более пяти), указав их порядковые номера. Затем по количеству упоминаний каждым экспертом той или иной проблемы определяется очередность решения этих пяти наиболее важных проблем.

Второй метод – оценка каждой проблемы по балльной шкале (от 1 до 5 баллов; или от 1 до 10 баллов) каждым экспертом. Простое суммирование всех оценок по каждой проблеме позволяет выявить степень их важности.

Метод может быть модифицирован путем введения весовых коэффициентов для каждого эксперта, отражающих его компетентность. При этом индивидуальная оценка важности проблемы умножается на соответствующий весовой коэффициент.

Третий метод – метод парных сравнений. Суть его заключается в следующих операциях.

¹ Пригожин А. И. Современная социология... С. 153–267.

1. В общем (сводном) списке проблем вычеркнуть те проблемы, которые представляются несущественными или повторяющимися в другой формулировке.

2. Объединить (агрегировать) проблемы в тех случаях, когда это необходимо.

3. На основе опроса экспертов выделить из полученного трансформированного списка наиболее важные проблемы (см. второй метод).

4. Методом парных сравнений определить главную среди проблем после того, как будет заполнена пустографка по следующей методике:

- внести в матрицу по горизонтали и вертикали номера проблем, признанных наиболее важными;

- сопоставить попарно каждую проблему горизонтального ряда с каждой проблемой из вертикального ряда по критерию взаимовлияния. Иначе говоря, сравнивая каждую пару проблем, ответить для себя на вопросы: какая из этих двух проблем сильнее обостряет или вызывает другую? какая из проблем снимает остроту, делает легче решаемой другую? Если проблема из вертикального ряда вызывает, обостряет проблему из горизонтального ряда, в клеточке их пересечения вставить стрелку по диагонали слева направо вверх. Если же взаимосвязь обратная, то и стрелку ставить наоборот. В случае, когда не видно связи между обеими проблемами, ставить ноль;

- если какие-либо проблемы упущены в списке, дописать их, не внося в пустографку¹.

Обработка полученного материала исследователем позволяет построить графы, отражающие представление каждого из экспертов о важнейших проблемах организации и связях между ними (рис. 15).

В результате обработки пустографок, заполненных каждым из экспертов, выявляются четыре типа проблем:

- **корневые** – решение которых приводит к решению других проблем;
- **узловые** – зависящие от некоторых проблем, но одновременно вызывающие или обостряющие другие проблемы;
- **результатирующие** – являющиеся следствием других проблем;
- **автономные** – проблемы достаточно значимые, но никак не связанные с другими проблемами.

¹ См.: Латыгин Ю. Н. Указ. соч. С. 169.

Указанные проблемы выявляются путем построения графов. Как правило, сопоставление графов демонстрирует совершенно разное видение экспертами проблемной ситуации в организации, что обосновывает потребность в проведении совместной групповой работы.

Номера проблем	*	1	3	10	13	17	23	29	30	33	46
	1	*									
	3	↙	*								
	10	↙	↙	*							
	13	↙	↙	0	*						
	17	↙	↙	↙	↙	*					
	23	0	0	0	0	↙	*				
	29	0	↙	↙	0	↙	0	*			
	30	0	0	↙	0	↙	0	↙	*		
	33	↗	0	0	↗	↗	↗	0	0	*	
	46	0	↙	↙	↗	↗	0	↗	↗	0	*

Рис. 15. Условный пример заполнения пустографика

Четвертый метод – метод укрупнения (агрегирования) проблем в группы проблем (блоки) и установление причинно-следственных связей между блоками. Такой способ структурирования проблемного поля организации может быть востребован в условиях общей диагностики организации, когда по итогам интервью окажется, что значимых проблем все-таки много. Связи позволяют определить корневой блок. Затем внутри корневого блока определяется корневая проблема, которая и будет главной (корневой) проблемой всего проблемного блока. Для большей достоверности полученного результата следует определить корневые проблемы каждого блока, а затем сопоставить эти проблемы между собой, т. е. определить корневую проблему среди корневых проблем блоков.

Существует и так называемое **компьютерное обсуждение** проблем. Суть его состоит в передаче с одного компьютера на другой необходимой информации. При этом она корректируется с учетом полезности для предыдущего адресата и с соблюдением анонимности передается следующему. Респонденты, участвующие в оценках проблем, могут быть неизвестны

друг другу. Такой вариант выбора корневой проблемы состоит из пяти стадий: исследование, примирение, оценка, подведение итогов.

Таким образом, приведенные способы структурирования выявленных проблем организации при условии их многочисленности позволяют определить перечень наиболее значимых проблем. Для последующей работы – построения матрицы решений («дерева решений»), как показывает практика, достаточно первых трех по значимости подпроблем в рамках каждого блока проблем.

Достоинства рассмотренной групповой работы заключаются в репрезентативности решений группы ЛПР, в радикальности вырабатываемых решений, в возможности руководителям организации лучше узнать друг друга, может быть, сделать первый шаг на пути к образованию команды управления организацией.

Недостатки кроются в дороговизне такого мероприятия, кроме того, руководителям организации сложно оторваться от дел.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем заключаются преимущества коллективной работы по разработке социальных проектов?
2. Что может мотивировать участие менеджеров в групповой работе по конструированию управленческих решений?
3. В каких случаях ведущий (консультант) должен находиться в центре группы участников проектирования?
4. Как взаимодействует с группой ведущий (консультант), когда находится вне группы?
5. Что называется групповой динамикой?
6. Как обеспечить групповую динамику?
7. В чем особенности методики работы с группой в отличие от групповой работы?
8. Каковы методы обработки материала диагностического интервью с персоналом организации?
9. В чем состоит главная задача работы по формированию проблемного поля организации?
10. Апробируйте метод парных сравнений на занятии на основе материалов экспресс-опроса студентов в группе.

4. СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ КОЛЛЕКТИВНОЙ РАБОТЫ В СОЦИАЛЬНОМ ПРОЕКТИРОВАНИИ

Ряд специальных методов проектирования позволяет активизировать инновационный потенциал группы участников процесса социального проектирования: «мозговая атака (шторм)», игровой метод, метод ассоциаций, сценарный метод и др.

4.1. «Мозговой шторм»

Метод «мозгового шторма» (мозговая атака, конференция идей, коллективная генерация идей) представляет собой способ коллективной мыслительной работы, имеющий *целью* генерирование идей или нахождение нетривиальных решений обсуждаемой проблемы и строящийся на снятии барьеров критичности и самокритичности участников.

Методика «мозгового шторма» связана с генерацией идей, с их равноправной конкуренцией, с возможностью их сопоставления. Особенности методики:

- процесс генерации идей и их критика разделены во времени;
- требуется придумать как можно большее количество идей за ограниченное время;
- атмосфера всеобщего творчества эмоционально «заряжает» всех участников.

В зависимости от принятых правил и жесткости их выполнения различают следующие *формы* мозгового шторма¹:

- *раунды*, когда члены группы располагаются кругом и каждый участник приглашается поделиться своими мыслями по поводу обсуждаемой проблемы;
- *структурированный мозговой шторм*, когда участники парами свободно обсуждают свои взгляды или мысли по поводу какой-либо проблемы; затем записываются высказанные идеи – одна идея от каждой пары, пока не будут охвачены все аспекты;
- *мозговая атака по методу комиссий (судов)*, когда одна группа вносит как можно больше решений, а вторая старается их максимально критиковать;

¹ Ползунова Н. Н., Краев В. Н. Указ. соч. С. 68–70.

- *синектический шторм* предусматривает обдумывание проблемы участниками и фиксацию конкретных шагов по ее решению: избрание лидера и его сообщение о путях решения задачи; сообщение каждого участника группы по решению задачи; творческая дискуссия, руководимая избранным лидером; согласование соображений участников дискуссии и разработка модели решения задач. Синектика – способ отдельного представления и обсуждения идей с целью формирования комплексного варианта;

- *«корабельный совет»* – разновидность «мозгового шторма», отличающаяся меньшей демократичностью и более строгим соблюдением установленных правил. Слово участникам по очереди предоставляет «капитан», согласно продуманному им порядку. «Капитан» задает вопросы, отбирает лучшие идеи, предоставляет слово для критики и подводит итоги. От «капитана» главным образом и зависит успех «корабельного совета» – от того, насколько он сумеет настроить участников на активный поиск решения проблемы, создать деловую и творческую обстановку;

- *«мозговой шторм в форме деловой игры»* – распространяющаяся в последнее время практика использования данного метода на определенных этапах деловой игры.

Преимущества методики «мозгового шторма»:

- сочетание логики и интуиции,
- сочетание научного творчества и скрупулезного расчета,
- собрание людей различных специальностей, практического опыта, научного темперамента, индивидуальных качеств.

«Мозговой шторм» – великолепная техника для формирования творческих умений как в малых, так и в больших группах.

Требования к «мозговому шторму»:

- равенство статусов участников;
- ограниченность работы во времени;
- запрет на взаимную критику в любой форме;
- запрет на объявление любой идеи ложной, на прекращение обсуждения;

- информирование участников о том, что они не несут ответственности за выполнение конструктивных предложений, высказанных в процессе обсуждения.

Обычно в «мозговой атаке» участвуют от 7 до 10 человек, располагаюсь за столом лицом друг другу.

Таким образом, мозговая атака (штурм) – это метод получения от группы лиц большого количества идей за короткий промежуток времени.

Чаще на практике реализуется мозговая атака в форме раундов. *Технология* такой формы «мозговой атаки» подразумевает поочередный поток высказываний каждого из участников, организованный в форме кругов (раундов) (прил. 5).

Основное содержание такой «мозговой атаки» сводится к тому, что ведущий (консультант, исследователь) ставит перед группой проблему и просит членов группы предложить как можно больше вариантов ее решения без предварительного обдумывания за небольшой промежуток времени. При этом поощряются всякие высказывание, в том числе необычные, нетривиальные, может быть, неполные, невнятные.

В процессе мозговой атаки записываются все высказывания (в специально разработанной матрице или на бланке, или в рабочей тетради, или на диктофон, видеоманитофон). После каждого круга (раунда) ведущий (или эксперт, участвующий для этого в «мозговой атаке») подвергает критике, классификации, отбору вариантов идеи, предложения членов группы, тем самым пытается выделить общее мнение и зафиксировать его (прил. 6).

Предметом обсуждения выступает поочередно каждая проблема в следующем порядке: сначала высказываются мнения каждым участником о наличии проблемы с использованием каких-либо конкретных показателей. По завершении обсуждения ведущий определяет общее мнение. Затем в следующем раунде, также по кругу, участники высказываются о нормативном (желательном) состоянии обсуждаемого объекта, процесса, ведущий определяет общее мнение. В следующем раунде обсуждается степень остроты отклонения реального состояния от нормативного (в виде нарушений пропорций, изменений темпов развития, превышения заданного рабочего времени, перерасхода бюджета, и т. п.; а также в виде субъективных ощущений наличия проблемы, восприятия ее людьми). И вновь фиксируется общее мнение участников.

Следующий круг – обсуждение необходимых мер для решения выявленной проблемы. Таким образом обсуждаются все подпроблемы, составляющие «корневую» проблему.

В результате групповой работы с использованием методики «мозговой атаки» исследователь не просто получает объем новой, проблемной информации, но и, как итог, представляет проект решения выявленных соци-

альных проблем, причем сконструированный с участием, как правило, управленцев, от которых зависит их решение. Эффективным в качестве дополнительного метода при «мозговом штурме» является матричный метод.

4.2. Деловая игра в социальном проектировании

Одним из эффективных методов социального проектирования, максимально соответствующим задачам и специфике этого процесса, является игротехнический метод.

С точки зрения социальной технологии деловая игра относится к практической деятельности социолога, принадлежит к числу социологических средств и направлена на обеспечение управленческой деятельности, в частности, на обеспечение разработки социальных проектов.

Деловая игра – *метод групповой работы*, позволяющий исследовать социальные проблемы, воспроизводя параметры социальной системы, имитируя взаимодействие органов управления.

В общей форме *игра* представляет собой разновидность непродуктивной деятельности, главным моментом которой является не ее результат, а сам процесс.

Деловая игра – это имитация принятия управленческих решений в различных ситуациях путем игры (проигрывания, разыгрывания) по заданным правилам группы людей или человека и ЭВМ¹.

В практике социального управления постепенно сформировались *специальные виды* деловых игр, ориентированные на решение проектных задач в социальной сфере, так называемые игры *открытого типа*: проектные, организационно-мыслительные, продуктно-ориентированные, практически-деловые, рекреационные, социально-инженерные, консультационные, проблемно-практические, имитационные, практические и др.

В той или иной мере все указанные виды игр берут свое начало от организационно-деятельностных и инновационных игр (ИНИ), которые имеют сходные черты и одновременно различаются по ряду параметров, при этом те и другие обладают определенным потенциалом для проектирования в различных областях социальной сферы. Так, применительно

¹ Марков А. П., Бирженюк Г. М. Основы социокультурного проектирования [Электронный ресурс]: Учеб. пособие / С.-Петерб. гуманит. ун-т. СПб., 1997. Режим доступа: http://www.erudition.ru/referat/printref/id.16830_1.html, свободный. Загл. с экрана.

к социально-культурному проектированию, как показывает практика, наиболее эффективными являются ИНИ¹.

Предметом исследования в деловой игре являются отношения и проблемы, и направлена она, в конечном счете, на организацию наиболее продуктивного способа функционирования реальной организации. Деловые игры сочетают в себе качества игр и учебно-диагностического процесса.

Технология деловой игры

В деловой игре работают несколько групп:

- две (или больше) конкурирующие группы участников по основному предмету игры;

- группа, выражающая позиции внешних заинтересованных сторон;
- группа экспертов;
- консультанты, которые работают в конкурирующих группах участников, дают разъяснения, дополнительную информацию².

Управляет действиями участников, ведет игру ведущий.

Конкурирующие группы проектантов в соответствии со сценарием игры поэтапно выполняют задания ведущего – готовят к обсуждению свои варианты проекта и представляют их к обсуждению, а также оформляют свои позиции в письменном виде и передают для оценки экспертам. Каждая из групп задает докладчикам вопросы. Разработчики игры могут заранее спланировать дискуссию по наиболее острой проблеме, в ходе которой ведущий организует критику вариантов проекта, предлагая свои решения. К концу игры имеется несколько проектов и материалов к проектам. Для окончательной их обработки, выработки окончательного варианта проекта в виде итогового документа, разработки программы его внедрения требуется дополнительная работа группы экспертов совместно с разработчиками игры.

Игра может дать **результаты** трех видов:

- 1) **содержательный результат**, который представляет собой новые идеи, решения, реализацию программ и т. п.;

- 2) **социальный результат**, т. е. решение социальных проблем, с которыми сталкивается социальная система: урегулирование конфликтов, корректи-

¹ См.: Щедровицкий Г. П. Указ. соч.

² См.: Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учеб. для студентов вузов. М., 2000. С. 49–55.

ровка стиля руководства, разработка социальных программ и проектов, которые позволят коллективу функционировать более эффективно и т. п.;

3) *учебный результат*, который заключается в усвоении новых методов работы, в освоении приемов принятия решений в нестандартных ситуациях и т. п.

Таким образом, деловая игра является формой обучения ее участников и одновременно нацелена на получение практических результатов.

Деловые игры отличаются от других методов проектирования следующими *чертами*:

- деловая игра – это *поведенческая коммуникация*; она основывается на определенном поведении, действиях;

- деловая игра – это обычно взаимодействие двух или более субъектов, т. е. *коллективное, групповое взаимодействие* (в компьютерных играх действия компаньона представляет соответствующая программа);

- деловая игра отличается *сложностью и взаимозависимостью решаемых задач*. Игра по своей структуре охватывает комплекс взаимосвязанных действий, в котором предыдущее решение детерминирует последующие;

- деловая игра предполагает *имитацию реальной ситуации*, которой свойственны динамичность, изменчивость, что позволяет выявить поведенческие черты участников;

- деловая игра *многофункциональна*: наряду с обобщающей и аналитической функциями она может выполнять и функцию диагностики, а также функции обучения, тренинга и воспитания участников;

- *оценка эффективности* деловой игры непосредственно *зависит от процесса ее протекания*: в игре важен не столько результат, сколько процесс.

Проектный характер и эффективность игры обеспечиваются за счет:

- специальной организации игрового процесса;
- выстраивания позиционно-ролевой структуры игры, организации игры в соответствии с определенными условиями;
- использования специфических игротехнических методик¹.

Эффективность инновационной игры обеспечивается прежде всего за счет *особой организации игрового процесса*, т. е. выстраивания этапов игры в определенной последовательности, совпадающей с логикой социального проектирования, осуществляемого в институционализированных

¹ Щербина В. В. Средства социологической диагностики... С. 42.

формах. Игровые действия определяются целевым аспектом игры. Они могут задаваться сценарием, ведущими (режиссерами, или фасилитаторами) игры, нормативными документами или же формируются самими игроками в соответствии с их собственным видением ситуации и поставленными перед ними целями.

«Классическая» последовательность *этапов* деловой игры в социальном проектировании выглядит следующим образом:

- 1) анализ ситуации, формирование «дерева проблем»;
- 2) формирование целевого блока будущего проекта – определение нормативных (желательных) состояний по каждой выявленной проблеме;
- 3) осмысление степени остроты каждой из проблем посредством сравнения фактического и нормативного состояния в условиях отсутствия новых решений;
- 4) выработка перспективных средств решения проблем с учетом ресурсов;
- 5) отбор оптимального проекта и предварительное определение требований к его конечному результату, оценка его жизнеспособности.

Одной из важнейших составляющих деловой игры, обеспечивающей ее успешное проведение, является *сценарий*. Он дает возможность экономить время на организационных моментах, заранее подготовить реквизит, избежать возникновения длительных пауз, организовать совместную деятельность игроков наиболее эффективным образом¹.

Кроме сценария разработчики игры должны подготовить *методики организации игрового взаимодействия* участников игры:

- игровые методики формирования команд и знакомства участников;
- приемы «погружения» в игровую ситуацию;
- приемы активизации внутрикомандного и межкомандного взаимодействия (индивидуальные и групповые роли, способы информационной и оценочной коммуникации – вопросы, реплики и т. д.);
- способы определения лидеров и выявления степени продуктивности совместной деятельности участников;
- методы активизации инновационного потенциала личности (распредмечивание, проблематизация и самоопределение участников игры) и др.

¹ Методические рекомендации по конструированию и внедрению этической деловой игры «Планирование нравственно-воспитательной деятельности в трудовом коллективе» / Сост. Л. Ф. Беликова, В. А. Чурилов. Тюмень, 1986.

Важным условием реализации проективного потенциала игры выступает ее *позиционно-ролевая структура*, обеспечиваемая путем позиционирования каждого участника в соответствии либо с реально выполняемыми им профессиональными функциями, либо с возможной деятельностью в послеигровой период.

Наиболее типичная позиционно-ролевая структура включает следующие позиции-роли: заказчик, проектировщик, пользователь результатов, реализатор проектов и идей, организатор групповой и коллективной работы (руководитель игры – ведущий, групповые игротехники), консультант по содержанию проблемы и т. д.

Ряд данных позиций задается изначально в сценарии, сохраняясь в неизменном виде на протяжении всей игры, другие вводятся ситуативно на отдельных этапах или даже в игровых эпизодах в соответствии с личностными характеристиками участников и их самоопределением в процессе игрового взаимодействия. Помимо позиционно-ролевой структуры, организующей сам процесс социального проектирования, в сценарии предусматривается ролевая структура, воспроизводящая сущностные элементы среды реализации проекта, например, представитель интересов населения (или отдельных его категорий); представители внешних заинтересованных сторон; организатор инициативы; агент нововведения (социального изменения); управленец и т. д. Ведущий вводит участников в игру, дает необходимую информацию по процедуре ее проведения, управляет всем ходом игры, активно участвует в игровой деятельности: обеспечивает соблюдение регламента работы, создавая атмосферу делового общения и активности игроков.

В ходе игры желательно, чтобы между этим позиционно-ролевыми структурами возникали пересечения. Например, автор разработанного проекта может стать одновременно и его реализатором, потенциальным агентом социального изменения и т. п.

Продуктивность деловой игры во многом определяется *организационными факторами*, опосредующими игровое взаимодействие участников (подбор играющих в количественном и качественном аспектах, определение места и времени проведения игры, включая ее продолжительность и т. д.).

Целесообразно участие в игре людей, имеющих реальные возможности влияния на управленческую ситуацию на уровне учреждения, в том числе руководителей высшего уровня.

Практика организации деловых игр (в том числе многолетний опыт автора) показывает целесообразность проведения игры на выезде, например на базе загородного пансионата, профилактория, детского оздоровительного лагеря. Непривычность обстановки, максимальная приближенность мест работы, питания, отдыха, совместное проживание – все это интенсифицирует мышление участников, высвобождает их творческие силы и повышает в итоге продуктивность проектной деятельности.

Обычная *продолжительность* игры – 1,5–2 дня (в ситуациях разработки макропроектов – полная рабочая пятидневка), при этом рабочий игровой день должен продолжаться не менее 12–14 ч с двумя перерывами: на обед и ужин. Такое сверхнапряжение позволяет участникам переступить ряд привычных порогов, не только физических, но и интеллектуальных, побудить их к поиску нетрадиционных путей решения проблем.

Общая численность участников игры в зависимости от объекта проектирования, исследовательских задач составляет 30–40 чел.; число групп – 3–5, оптимальная численность группы – 7–8 чел. Меньшая численность как группы, так и общего числа участников не позволяет достичь «критической массы мнений», когда начинают действовать механизмы коллективного мышления, «взаимозаражения» и т. д. Большее же число участников делает игру слабоуправляемой, не позволяет наладить интенсивную деятельность каждого участника. В итоге на игре появляются «зрители», которые расхолаживают даже активных участников и в итоге снижают интеллектуальный уровень как игры, так и ее результатов.

Указанное выше обстоятельство обуславливает также запрет на частичное участие в игре, т. е. опоздание к началу работы и досрочный отъезд. Связано это с тем, что на игре происходит «психологическое погружение» в ее атмосферу, освоение ее правил, налаживание межличностного и межгруппового взаимодействия. Как показывает практика, опоздавшие не понимают, что происходит, не могут полноценно включиться в игру и либо объективно «разрушают» ее своим вмешательством, либо быстро переходят в категорию «зрителей», что также наносит ущерб продуктивности игры.

Участники распределяются по группам равномерно, с таким расчетом, чтобы творческий потенциал групп был примерно равным.

Группы комплектуются с учетом пола, возраста, должностного статуса, уровня образования. Желательно объединять в одной группе конфликтующих между собой участников.

Классическое *построение игрового дня* производится по схеме:

- 1) групповая работа;
- 2) консультации;
- 3) дискуссия между группами.

В последней фазе организуются лекции и рекреационные формы деятельности.

Основным фактором, предопределяющим результативность игрового проектирования, является квалифицированное *использование* следующих специфических *методик и технологий*:

1. *Распредмечивание*, предполагающее отказ от традиционного предметно-профессионального взгляда на объект проектирования. Самоопределение каждого из участников выступает здесь в форме вербализации своего места в игре, принятия на себя конкретных функций в системе игрового проектирования.

2. *Проблематизация* – выявление реальных затруднений в деятельности участника игры, которые рассматриваются как продолжение его проблем в профессиональной деятельности. Осмысление глубинных причин, вызывающих проблемы игрового поведения и профессиональной деятельности, способствует преодолению этих барьеров.

3. *Целеполагание* – определение главных целей каждого этапа и игры в целом. Оно предполагает превращение этих внешних, задаваемых руководителем игры, целей во внутренние побудительные мотивы участников. Целеполагание выступает существенным ресурсом повышения эффективности игры, так как специально выстраивается система целей, которые соответствуют сложившимся стереотипам. Кроме того, в реальной практике далеко не каждый привык ставить и четко формулировать цели деятельности, порой эти цели не ориентируют на решение реальных проблем и т. д. В этой связи проблематизация становится в игре средством активизации и оптимизации деятельности ее участников, а впоследствии может помочь им более осознанно подходить к выполнению своих профессиональных функций.

4. *Рефлексия* – игротехнический метод, суть которого состоит в том, что большинство действий, конкретные результаты этапов игры и другие ее элементы (аспекты участия, роли каждого, ценности предложений, поведения) постоянно осмысливаются ее участниками и обсуждаются. Это позволяет им увидеть свою деятельность и усилия коллег со стороны, со-

средоточиться на проблемах мышления, взаимопонимания, других психологических факторах и тем самым побудить к поиску более оптимальных средств мыследеятельности. Рефлексия позволяет одновременно осмыслить удачные элементы и отказаться от неэффективных. Парадокс игр заключается в том, что сама игра и ее содержание могут значить меньше, чем тот результат, который дает групповая рефлексия – разбор поведения и деятельности участников во время игры.

5. *Схематизация* как вспомогательный и как основной (самостоятельный) способ развития мышления. Строится на посылке о том, что зрительные образы мыслительных или реальных процессов, представленные на бумаге или доске, легче поддаются рассмотрению (анализу и синтезу), особенно если в работе участвуют несколько человек. Используется для выработки и оформления решений, представлений и позиций участников игры.

При разработке и проведении деловых игр в социальном проектировании следует учитывать ряд принципов игрового проектирования, которые делятся на две группы. Содержание первой из них совпадает с принципами самого социального проектирования, обеспечивая тем самым соответствие проектов, выработанных игровыми методами, общепринятым критериям. Вторая включает принципы, определяющие организацию игры. Разумеется, принципы проектирования, приложенные к игре, несколько меняют свое содержание, высвечивая новые грани¹.

К *первой группе* можно отнести следующие принципы.

Принцип проблемно-целевой ориентации – ведущий технологический принцип социального проектирования. Одновременно он определяет логику ряда важных этапов игрового проектирования и разрабатываемых проектов в целом. Его реализация в игре предполагает прежде всего ориентацию участников на рефлекссию, а затем решение разного рода проблем, носителями которых являются личность, социальная группа, определенная организация или регион, общество в целом.

Принципы социальной и личностной целесообразности, комплексности, реалистичности, которые реализуются в игре в виде ведущих критериев оценки, предлагаемых участниками проектов, и программ. Последние оцениваются с точки зрения соответствия ожидаемых результатов нормативным целям и личностным потребностям; с точки зрения возможностей выработки организационных форм экспериментальной проверки и внедре-

¹ Пугачев В. П. Указ. соч. С. 49–50.

ния наиболее эффективного в социальном отношении варианта из предлагаемых проектных решений; меры учета всех взаимосвязей человека с его природным, социальным и культурным окружением; степени учета и использования экономических, кадровых, информационных ресурсов; просчета экономической целесообразности и социальной эффективности проекта.

Вторая группа включает принципы, определяющие организационно-технологические аспекты игры.

Принцип самопроектирования предполагает, что социальный проект принимает реалистические очертания и имеет шанс на реализацию только тогда, когда он будет разработан теми, кто будет его реализовывать. Этот принцип определяет как подбор участников игры, так и их игровую и послеигровую деятельность.

Принцип сопряжения интересов обусловлен тем, что разрабатываемый в игре проект – всегда в определенной мере продукт компромисса между идеальным, реальным и оптимальным, между желаемым и возможным, а главное – между интересами всех участников проектирования.

Принцип включенности игры в реальный управленческий процесс. Эффективность игры многократно повышается, если она осуществляется не в виде единовременной изолированной акции, а либо включена как этап и средство в уже осуществляемую иными средствами проектную деятельность, либо выступает в качестве начального этапа дальнейших проектных и иных социотехнических действий. Для этого на игре разрабатывается программа реализации проекта и содержащихся в нем нововведений, участники рефлексировать и докладывают о планах своей деятельности в послеигровой период и т. д.

Принцип системности заключается в том, что игра строится на системобразующих принципах: в ее ходе деятельность участников программируется и организуется как логически взаимосвязанная цепочка действий, образующих завершённый цикл, включающий анализ ситуации, рефлексии проблем, определение причин их возникновения, выработку решений, отбор наиболее приемлемых проектов, проработку стратегии их реализации.

Принцип коллегиальности и коллективной ответственности фиксирует внимание участников (включая заказчиков, консультантов и др.) на том, что результат игры – всегда продукт коллективной деятельности.

Принцип оппозиционности игровой коммуникации заключается в постоянном поддержании на игре ситуации конкурентности и соревнова-

тельности групп. Каждая группа вырабатывает вначале свой взгляд на ситуацию и проблему, эта точка зрения подвергается критике со стороны других групп, которые, в свою очередь, отстаивают свое видение проблемы, источников ее возникновения. Затем группа вырабатывает свой проект, отстаивает его преимущества перед проектами других групп, и в итоге какой-то из проектов побеждает.

Принцип модульного характера структуры игры предполагает формирование нескольких простых модулей, каждый из которых представляет собой комплекс материалов, служащих одной, имеющей прикладное значение, учебной цели. В такой комплекс обычно входят: теоретическая часть, описание ситуации (кейса), примеры, иллюстрации, схемы, вопросы, ответы, методические рекомендации. Это могут быть следующие модули:

1) *организационные модули*:

- модуль участника игры. Он содержит всю информацию, необходимую для игрока, которым может быть целая команда;
- модуль руководителя (ведущего), характеризующий весь комплекс действий руководителя игры;

2) *функциональные модули* деловой игры. Они имитируют отдельную, относительно автономную функцию или область деятельности (например, оценку персонала, освобождение кадров и т. п.);

3) *этапные модули*, характеризующие комплекс задач и действий определенного, относительно завершенного этапа игры.

Модульный подход способствует более глубокому, всестороннему и активному усвоению материала. В современных условиях желательна компьютеризация деловой игры (всей или фрагментов), что расширит ее возможности, усилит эффективность.

Эффективность деловой игры складывается из следующих **эффектов**:

- эффект *форума*, т. е. особая многосторонняя и неранговая предстательность участников;
- эффект *объединения участников* общим местом жизни и работы (обычно за городом), что мобилизует временные резервы игры;
- эффект *обмена*, т. е. демонстрация и осознания участниками позиций, целей, мотивов друг друга;
- эффект *игротехники*, т. е. активизирующее и направляющее воздействие методического аппарата организаторов групповой работы и руководителей игры: игра дает возможность решить прикладную задачу пере-

вода социологических выводов на язык управленческих решений за счет участия в выработке решений самих исполнителей. Сам ход игры способствует сплочению участников и согласованию их взглядов, мнений, а также повышению их заинтересованности в окончательной доработке своих предложений после самой игры.

В рамках главного итога – разработки проекта по решению проблем социальной системы – деловая игра в социальном проектировании позволяет достичь достаточно нетривиальных *результатов*:

- в смысле прояснения замысла проекта;
- отработки сложных вопросов;
- создания текста проекта;
- в смысле сплочения команды проекта.

Значение деловой игры в практике социального проектирования связано с тем, что она обладает следующими преимуществами:

- позволяет проводить коллективную оценку проблем;
- является эффективным инструментом для изучения мнений специалистов по широкому кругу проблем;
- предусматривает условия для свободного выражения мнений участников, уважение к каждому мнению;
- дает возможность выявить преобладающую точку зрения в конкретной группе.

Кроме того, как показывает практика организации деловых игр (в том числе многолетний опыт автора), деловая игра способствует формированию творческого подхода к выполнению должностных обязанностей, совершенствованию следующих профессиональных умений и навыков участников – управленческого персонала:

- диагностика состояния социальной системы;
- проектирование деятельности всех элементов системы, в том числе и своей собственной;
- прогнозирование последствий реализации проектов (нововведений);
- подбор необходимых специалистов для реализации проектов;
- обеспечение ресурсного подхода в управлении;
- создание условий для активного участия работников организации в управленческом процессе и др.

4.3. Методика матрицы идей

Суть этой методики заключается в построении таблицы, в которой пересекаются два ряда характеристик¹. На основе этих независимых переменных составляются различные варианты решений. Обычно разработка социального проекта зависит от сложности и первоочередности социальных задач, от сроков, в пределах которых требуется осуществить замысел, а также от материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Сравнив варианты, можно определить наиболее эффективный путь реализации проекта в заданных условиях (см. прил. 6). Этот важный прием – матрицы идей – применяется, как правило, при ограниченных возможностях.

4.4. Методика вживания в роль

Данная методика помогает получить более точное представление о том, что нужно сделать в процессе проектирования. Это не просто заглядывание в проектируемое будущее, а стремление глубже понять, как будет реализован проект, посредством внимательного изучения условий, в котором протекает исследуемый процесс. Например, представить себя в роли тех работников, на которых будет направлена проектируемая система трудовой мотивации².

4.5. Метод аналогии

Данный метод является общенаучным и логическим методом, с помощью которого на основе подобия, сходства предметов в каких-либо свойствах, признаках или отношениях формируется предположение о наличии указанных свойств, признаков или отношений у явления, которое выступает объектом проектирования. Аналогия может быть простой, распространенной, строгой и нестрогой. Утверждение по аналогии является более достоверным, если принимаются в расчет следующие обстоятельства:

- чем больше известно общих признаков у сравниваемых объектов, тем выше степень вероятности вывода по аналогии;

¹ См.: Якушевский Е. Л. Современные подходы к управлению персоналом (троично-матричный анализ: принципы и практика применения) // Современ. технологии упр. персоналом. 2003. № 1.

² Курбатов В. И., Курбатова О. В. Указ. соч. С. 19.

- чем существеннее найденные общие признаки у сравниваемых объектов, тем выше степень вероятности подобия;
- чем глубже познана взаимная закономерная связь сравниваемых объектов, тем выше степень вероятности.

4.6. Метод ассоциации

При подготовке проекта нередко возникает необходимость принять новое решение, которое вызвано неудовлетворенностью существующей практикой. В связи с этим встает вопрос о том, как улучшить положение, найти более рациональный и эффективный способ управления. Данный метод предполагает возможности разработки проекта решения социальной проблемы с использованием опыта проектирования в других сферах, областях. Метод ассоциации предусматривает сочетание приемов приспособления, модификации или полной реорганизации.

4.7. Метод создания сценариев

Сценарием называют гипотетическое описание того, что может произойти в будущем. Сценарии – не просто плод фантазии, а логически обоснованные модели будущего, своеобразный рассказ о том, «что случится, если...».

В социальном проектировании создание сценария – это представление проекта в виде описания последовательного развития событий с необходимым обеспечением их ресурсами. Например, сценарий праздника, сценарий переговоров, в каждом из которых указывается место, время проведения, последовательный его ход. Могут разрабатываться несколько сценариев, дающие варианты развития проекта в зависимости от изменения какого-нибудь фактора (например, от объемов финансирования). Нередко метод сценариев связывается именно с выдвижением по крайней мере двух альтернатив развития событий.

Достоинство данного метода в том, что сценарий позволяет осознать те стороны проекта, которые другим путем не были бы замечены. Одновременно это и детальный план проекта, где приведена синхронизация событий и имеющихся ресурсов¹. При этом возможности сценарного метода для социального проектирования существенно ограничены: его недостаток

¹ Лапыгин Ю. Н. Указ. соч. С. 242.

состоит в том, что проекты, не основывающиеся на повторяющемся событийном ряде, плохо поддаются проработке с помощью этого метода.

4.8. Факторный анализ (SWOT-анализ) в социальном проектировании

При разработке проекта кроме ситуационного анализа важно провести анализ факторов, существенно влияющих на функционирование и развитие объекта проектирования, а также своевременно реагировать на них, т. е. вносить изменения в проект. Совокупность внешних по отношению к объекту проектирования условий, факторов называется *проектным фоном*.

Группа *внутренних факторов* включает психологический климат в коллективе, наличие необходимого оборудования, отлаженной системы управления и отчетности и т. д.

Группа *внешних факторов* (социальных, технологических, экономических, политических) включает политическую и экономическую ситуацию в стране или регионе, законодательство, общественное мнение и др.

Социальные факторы могут включать демографические модели (например, старение населения), изменения в сфере социальной политики, обеспеченность населения жильем, уровень преступности (в регионе, населенном пункте). *Технологические* факторы – изменения технологий, доступность технических новшеств (компьютера, Интернета и т. д.). *Экономические* – уровень бедности, политика местных властных органов. *Политические* факторы – политика федерального правительства в отношении специфических групп населения, социальных групп.

Анализ таких факторов позволяет выявить ресурсы и возможности организации, что является главной задачей проектирования.

Одним из основных используемых инструментов такого факторного анализа является SWOT-анализ – анализ силы, слабостей, возможностей и опасностей, который является, по оценкам специалистов, наиболее эффективным и в то же время простым в применении. Он помогает оценить силу и слабости организации. Назван он так по первым буквам английских слов: Strengths – сила, Weaknesses – слабость, Opportunities – возможности, Threats – опасности (табл. 8).

Чем больше факторов будет внесено в таблицу анализа, тем объективнее окажется дальнейшая оценка и проектирование (прил. 7).

Таблица 8

Схема SWOT-анализа¹

Сильные стороны организации (Strenghts)	Слабые стороны организации (Weaknesses)
Внешние возможности (Opportunities)	Внешние опасности (Threats)

Под *силой* организации понимают совокупность умений работников организации, их навыков, опыта, организационных ресурсов, конкурентных возможностей и т. д. Все перечисленное представляет собой активы организации в конкурентной борьбе. *Слабость* представляет собой отсутствие чего-то важного для функционирования организации или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Это пассивы. Некоторые сильные стороны организации более важны, чем другие. *Возможности* организации заключаются в предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и укреплении слабых сторон. Возможности, которые организация не может реализовать, суть иллюзии. *Опасности* проявляются в наличии более дешевых технологий конкурентов, во внедрении конкурентами производства и реализации лучших продуктов, в угрозах со стороны иностранных организаций, в новых правилах, наносящих ущерб этой организации больше, чем другим, в демографических изменениях, в политических переменах в стране и т. д.

Нами предлагается апробированный в практике вариант технологии проектирования на основе SWOT-анализа и метода «мозгового штурма». В данном случае основанием для выработки проектного решения выступают не материалы заранее проведенного диагностического исследования (выявления проблем организации), а результаты выявления мнений участников групповой работы о факторах, влияющих на состояние организации.

Так, на первом этапе групповой работы по созданию социального проекта методом «мозгового штурма» каждому участнику предлагается последовательно высказать свои идеи относительно сильных сторон орга-

¹ См.: Лапин А. Н. Стратегическое управление современной организацией // Упр. персоналом. 2005. № 24(130). С. 68–69.

низации и ее слабостей. Для этого необходимо разделить лист на четыре части, затем выписать в верхней половине внутренние факторы, воздействующие на организацию, – ее силы и слабости, а внизу – факторы внешние – возможности и угрозы, которые исходят извне, от внешнего окружения, общества в целом (см. табл. 8).

Все мнения записываются в соответствующие матрицы; обсуждение и критика не допускаются. Все остальные этапы проектирования – по той же описанной выше технологической схеме – схеме групповой работы методом «мозгового штурма» (прил. 8).

Анализ силы и слабости организации дает возможность установить связь, с одной стороны, между потенциалом и проблемами организации, а с другой – между ее сильными и слабыми сторонами, что позволяет определить варианты успешного существования и перспектив развития организации.

Таким образом, в процессе социального проектирования при рассмотрении параметров внутренней среды не следует забывать о воздействии факторов внешней среды, и наоборот.

При этом разработка социального проекта с использованием любого метода (а точнее, комплекса методов), так или иначе, предполагает следующее:

- провести всестороннюю диагностику проблем, определив одновременно их источники и характер;
- найти и проработать различные варианты решений рассматриваемой проблемы с учетом имеющихся ресурсов;
- оценить возможные последствия реализации каждого из вариантов;
- выбрать наиболее оптимальное решение;
- оформить это оптимальное решение в виде проекта;
- разработать механизмы внедрения проекта в социальную практику;
- определить материально-технические, финансовые, правовые условия, обеспечивающие его реализацию.

С целью закрепления знаний и навыков применения системной технологии социальной диагностики и проектирования может использоваться дидактический тест (прил. 9).

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Чем коллективные методы активизации творческого мышления в социальном проектировании отличаются от эвристических?

2. Каковы правила проведения «мозгового штурма»?
3. В чем состоят особенности использования игротехники в социальном проектировании?
4. Что является ведущим компонентом деловой игры?
5. Какая фраза является ключевой в методе сценариев?
6. В чем заключается основное содержание SWOT-анализа?
7. Как можно использовать результаты SWOT-анализа в процессе социального проектирования?
8. Разработайте сценарий деловой игры (как завершающий этап диагностико-проективного исследования) на тему «Проблемы адаптации первокурсников к вузовской среде».

Заключение

В условиях актуализирующегося поиска современных подходов к управлению социальной организацией интерес представляют возможности социальной диагностики и проектирования как взаимосвязанных этапов управленческого цикла, рассматриваемые с позиций социоинженерной теории и практики.

Социоинженерный подход в социологии означает направленность на удовлетворение социальных потребностей людей, на решение проблем или противоречий, возникающих в обществе в целом или отдельных социальных организациях и социальных группах. Социоинженерная деятельность – это научно-практическая деятельность, способствующая нахождению эффективных путей трансформации научного и других видов знания в решения и программы, социальные технологии действия по управлению социальными объектами.

В современных условиях актуализации вопросов совершенствования социального управления исключительно важное значение для специалистов в области менеджмента имеет *пакет базовых социальных технологий*, в которых теоретико-прикладные, гуманитарные сведения, опыт управления социальной организацией выступают как строго продуманная *система мер*, реализация которых способствует достижению социального результата, снижению напряженности в трудовых ассоциациях.

Социоинженерный подход позволяет рассмотреть социальную диагностику и проектирование, с одной стороны, как укрупненные, но взаимосвязанные этапы управленческого цикла с учетом принципа обратной связи между диагностической, проектно-конструкторской и организационной стадиями процесса выработки и реализации управленческого решения; с другой стороны – как систему совокупных технологий диагностико-проективной деятельности.

И в первом, и во втором случае социальная диагностика понимается не как самоцель, а как необходимый этап и как социальная технология в диагностико-проективной деятельности в управлении социальной организацией, предполагающей не только выявление социальных проблем, но и разработку средств их разрешения.

Диагностико-проективное исследование имеет ряд преимуществ по сравнению с *традиционным оценочным социологическим исследованием*.

В целом алгоритм такого диагностико-проективного исследования позволяет провести не только анализ конкретной ситуации, но и ее диагноз посредством выявления назревших проблем в реализации целей, определения рассогласования достижений и планируемого результата, а затем организовать разработку социального проекта (программы или плана) решения выявленных проблем на основе методов коллективной работы. В свою очередь, привлекательность коллективной работы по конструированию проекта (с участием лиц, принимающих решения) заключается в том, что в ее процессе возникает *коммуникативный эффект*, которого не дают традиционные деловые совещания, организационные собрания: может быть получено решение, которого до этого не было ни у одного из участников группы и которого не появилось бы без использования социологических технологий коллективного взаимодействия.

Таким образом, диагностико-проективное исследование позволяет не только определить «болевыe точки» социальной организации (как это бывает в традиционном социологическом исследовании), но и реализовать с участием лиц, принимающих решения, конкретные технологии разрешения этих выявленных проблем.

Список литературы

Бестужев-Лада И. В. Нормативное социальное прогнозирование: возможные пути реализации целей общества: Опыт систематизации. М.: Наука, 1987. 214 с.

Бестужев-Лада И. В. Прогнозное обоснование социальных нововведений. М.: Наука, 1993. 233 с.

Введение в проектный менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://appost.lanit.ru/vyazovoy/library/enter_pm.htm, свободный. Загл. с экрана.

Волчкова Л. Т., Минина В. Н. Диагностика социальных проблем // Вестн. С.-Петерб. гос. ун-та. Сер. 6. 1992. Вып. 2(13). С. 103–106.

Гончарук В. А. Развитие предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m62/5_2.htm, свободный. Загл. с экрана.

Девятко И. Ф. Диагностическая процедура в социологии. Очерк истории и теории. М.: Наука, 1993. С. 103–106.

Дридзе Т. М. Концепция социального прогнозного проектирования // Обществ. науки и современность. 1994. № 4. 153 с.

Дудченко В. С. Инновационные технологии: Учеб.-метод. пособие. М., 1996.

Зарецкий В. В. Разработка региональной системы профилактики злоупотребления ПАВ детьми и молодежью: Метод. пособие / Ин-т пед. инноваций Рос. акад. образования. М., 2002. 43 с.

Карась Л. Управленческая диагностика – основа совершенствования менеджмента // Проблемы теории и практики упр. 1996. № 6. С. 78–80.

Ковтунова А. Н. Информационное обеспечение деятельности учреждений социального обслуживания (на примере Центра социальной помощи семье и детям г. Богдановича). Екатеринбург, 2003. 68 с.

Комаров С. В., Кордон С. И. Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению // Социол. исслед. 2000. № 1. С. 44–49.

Коргова М. Социодиагностика как первый этап оптимизации кадрового менеджмента организаций // Упр. персоналом. 2004. № 11. С. 40–43.

Краткий словарь по социологии / Под ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина. М.: Политиздат, 1989. 479 с.

Крючков Ю. А. Методология и методы социального проектирования. Учеб.-метод. пособие для студентов социол. фак. М.: Союз, 1997. 163 с.

Курбатов В. И., Курбатова О. В. Социальное проектирование. Ростов н/Д: Феникс, 2001. 416 с.

Лалин А. Н. Стратегическое управление современной организацией // Упр. персоналом. 2005. № 24(130). С. 66–72.

Лапыгин Ю. Н. Основы управленческого консультирования: Учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Акад. проект, 2006. 352 с.

Луков В. А. Социальное проектирование: Учеб. пособие. 6-е изд., испр. М.: Изд-во Моск. гуманит. ун-та: Флинта, 2006. 240 с.

Макаревич В. И. Игровые методы в социологии: теория и алгоритмы / МГУ. М., 1994. 162 с.

Маковская Н. Квалификационная диагностика. Что она может на практике // Служба кадров и персонала. 2006. № 5. С. 21–26.

Марков А. П., Биржеженюк Г. М. Основы социокультурного проектирования. [Электронный ресурс]: Учеб. пособие / С.-Петерб. гуманит. ун-т. СПб., 1997. Режим доступа: http://www.erudition.ru/referat/printref/id.16830_1.html, свободный. Загл. с экрана.

Мерзляков А. А. Диагностическое исследование участия граждан в реализации градостроительных проектов // Социол. исслед. 2007. № 4. С. 70–74.

Методические рекомендации по конструированию и внедрению этической деловой игры «Планирование нравственно-воспитательной деятельности в трудовом коллективе» / Сост. Л. Ф. Беликова, В. А. Чурилов. Тюмень, 1986.

Мишин В. М. Исследование систем управления: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 132 с. (Проф. учеб.: Менеджмент).

Модели и методы управления персоналом [Электронный ресурс]: Рос.-брит. учеб. пособие / Под ред. Е. Б. Моргунова. Режим доступа: <http://lib.socio.msu.ru/library>, свободный. Загл. с экрана.

Подшивалкина В. И. Социальные технологии: проблемы методологии и практики. Кишинев: Центр. тип., 1997. 352 с.

Ползунова Н. Н., Краев В. Н. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. 2-е изд. М.: Акад. проект; Екатеринбург: Деловая кн., 2005. 176 с.

Попова Е. П. Проблема критериев организационного развития // Социол. исслед. 2004. № 9. С. 108–116.

Попова И. М. От социального знания к социальной инженерии // Социол. исслед. 1988. № 1. С. 26–31.

Поппер К. Открытое общество и его враги: В 2 т.: Пер. с англ. / Под общ. ред. В. Н. Садовского. М.: Междунар. фонд «Культ. инициатива», 1992. Т. 1: Чары Платона. 562 с.

Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 292 с.

Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия. М.: Политиздат, 1989. 271 с.

Пригожин А. И. Современная социология организаций: Учеб. М.: Интерпракс, 1995. 296 с.

Прогнозное социальное проектирование: теоретико-методологические и методические проблемы / Ин-т социологии РАН; Отв. ред. Т. М. Дридзе. 2-е изд., испр. и доп. М.: Наука, 1994. 303 с.

Пугачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учеб. для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2000. 285 с.

Резник Ю. М. Социальная инженерия: предметная область и границы применения // Социол. исслед. 1994. № 2. С. 87–96.

Смирнова Е. Э., Курлов В. Ф., Матюшкина М. Д. Социальная норма и возможности ее измерения // Социол. исслед. 1999. № 1. С. 97–102.

Социальная работа: Учеб. пособие / Под общ. ред. В. И. Курбатова. 4-е изд. Ростов н/Д: Феникс, 2005. 480 с.

Степин В. С., Горохов В. Г., Розов М. А. Философия науки и техники [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.philosophy.ru/library/fnt/00.html>, свободный. Загл. с экрана.

Тихомиров Б. И. Социальный анализ и социальное проектирование // Вестн. С.-Петерб. гос. ун-та. Сер. 6. 1992. Вып. 2 (13). С. 101–103.

Удальцова М. В. Социология управления: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. 144 с.

Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами / С. В. Валдайцев, О. В. Мотовилов, Н. Н. Молчанов и др.; Под ред. С. В. Валдайцева. СПб.: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та, 1995. 208 с.

Уржа О. А. Социальная инженерия: Курс лекций. М.: Изд-во Моск. гос. соц. ун-та. 2000. 86 с.

Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике // Социол. исслед. 2005. № 4. С. 53–64.

Филонович С. Р., Кушелевич Е. И. Теория жизненных циклов И. Адизеса и российская действительность // Социол. исслед. 1996. № 10. С. 63–71.

Щеглова С. Н. Социальное прогнозирование, проектирование и моделирование: Учеб. практикум / Моск. гуманитар.-соц. акад. М.: Социум, 2001. 46 с.

Щедровицкий Г. Б. Организационно-деятельностная игра как новая форма организации коллективной деятельности // Методы исследования и диагностики международных трудовых коллективов: Сб. науч. тр. М.: Наука, 1987. 231 с.

Щербина В. В. Социологическая диагностика (специфика, типы, функции, структура) // Вестн. МГУ. Сер. 18. 1995. № 4. С. 28–35.

Щербина В. В. Социолого-диагностические технологии в управлении: теоретико-методологические аспекты развития и применения // Социол. исслед. 2007. № 3. С. 30–41.

Щербина В. В. Средства социологической диагностики в системе управления. М.: Изд-во Моск. гуманитар. ун-та, 1993. 120 с.

Юкаева В. С. Управленческие решения: Учеб. пособие. М.: Изд. дом «Дашков и К°», 1999. 292 с.

Якушевский Е. Л. Современные подходы к управлению персоналом (троично-матричный анализ: принципы и практика применения) // Соврем. технологии упр. персоналом. 2003. № 1. С. 34–36.

Диагностическое интервью с руководителем организации¹

Структура диагностического интервью

1. Вводная часть

1.1. Социальное знакомство (представление интервьюера, обозначение исследовательских задач в организации.

1.2. Позитивная мотивация по вовлечению руководителя в сотрудничество с исследователем.

1.3. Обозначение условий проведения интервью (конфиденциальность и др.).

2. Проблемный блок

2.1. Вопросы к руководителю о проблемах организации (в режиме общей диагностики) или о конкретной проблеме (частная диагностика).

2.2. Структурирование проблем, выделение корневой проблемы.

3. Нормативный блок

3.1. Определение респондентом нормы по каждой выделенной проблеме.

3.2. Выявление степени остроты проблемы посредством сравнения фактического состояния организации (процесса) с нормативным.

4. Блок решения проблем

4.1. Вопросы о прежних решениях, о причинах их неудач.

4.2. Вопросы о желательных решениях.

5. Блок позиционных вопросов

5.1. Выделение респондентом позиционных групп – будущих участников исследования.

5.2. Вопросы о структуре персонала, его интересах, взглядах на организационные проблемы.

5.3. Определение активных членов позиционных групп (представителей профессиональных, подразделенческих, должностных групп; групп по отношению к делу, по взглядам, восприятию нововведений и др.) как потенциальных участников исследования.

¹ См.: Пригожин А. И. Современная социология организаций: Учеб. М., 1995. С. 242–246.

6. Блок социометрии

6.1. Вопросы, имеющие целью выявление авторитетного «ядра», неформальных лидеров, с мнением которых привыкли считаться (для корректировки списка участников исследования).

6.2. Вопросы о центрах конфликтов.

7. Подведение итогов интервью

Методические рекомендации по проведению диагностического интервью

1. Вводная часть

1.1. Социальное знакомство предполагает: информирование о специфике своей роли исследователя в организации; снятие возможных подозрений о косвенной проверке работы этой организации (о специфике социологической диагностики; о цели социодиагностики – выявлении социальных проблем организации (проблем функционирования, развития, управления); о потенциальной помощи социолога в сборе диагностической информации, решении конкретных выявленных проблем; организации групповой работы персонала по решению проблем в форме деловой игры или «мозгового штурма».

1.2. Позитивная мотивация руководителя на сотрудничество с исследователем предполагает:

- просьбу рассказать о себе, отношениях с коллективом, что поможет снять психологические барьеры настороженного отношения, недоверия;
- необходимость обратить внимание руководителя на то, что его непосредственное участие окажет непосредственное влияние на результаты исследования;
- указание на конфиденциальность в работе: все материалы будут использоваться только в обобщенном виде.

2. Проблемный блок

В отличие от традиционного интервью исследователь заинтересован в наращивании своего влияния: в выявлении более глубинных проблем, нежели проблем, выраженных в виде жалоб (что обычно бывает характерным для начала первичного интервью в организации). Возможные методические приемы:

- сопоставить высказывания с информацией, полученной из других источников, с высказываниями других респондентов;

низации и ее слабостей. Для этого необходимо разделить лист на четыре части, затем выписать в верхней половине внутренние факторы, воздействующие на организацию, – ее силы и слабости, а внизу – факторы внешние – возможности и угрозы, которые исходят извне, от внешнего окружения, общества в целом (см. табл. 8).

Все мнения записываются в соответствующие матрицы; обсуждение и критика не допускаются. Все остальные этапы проектирования – по той же описанной выше технологической схеме – схеме групповой работы методом «мозгового штурма» (прил. 8).

Анализ силы и слабости организации дает возможность установить связь, с одной стороны, между потенциалом и проблемами организации, а с другой – между ее сильными и слабыми сторонами, что позволяет определить варианты успешного существования и перспектив развития организации.

Таким образом, в процессе социального проектирования при рассмотрении параметров внутренней среды не следует забывать о воздействии факторов внешней среды, и наоборот.

При этом разработка социального проекта с использованием любого метода (а точнее, комплекса методов), так или иначе, предполагает следующее:

- провести всестороннюю диагностику проблем, определив одновременно их источники и характер;
- найти и проработать различные варианты решений рассматриваемой проблемы с учетом имеющихся ресурсов;
- оценить возможные последствия реализации каждого из вариантов;
- выбрать наиболее оптимальное решение;
- оформить это оптимальное решение в виде проекта;
- разработать механизмы внедрения проекта в социальную практику;
- определить материально-технические, финансовые, правовые условия, обеспечивающие его реализацию.

С целью закрепления знаний и навыков применения системной технологии социальной диагностики и проектирования может использоваться дидактический тест (прил. 9).

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Чем коллективные методы активизации творческого мышления в социальном проектировании отличаются от эвристических?

Диагностическое интервью с персоналом организации¹

Структура диагностического интервью с персоналом организации

1. Вводная часть

1.1. Социальное знакомство (представление интервьюера, обозначение своих задач в организации).

1.2. Позитивная мотивация по вовлечению в исследование.

1.3. Условия проведения интервью (конфиденциальность).

2. Проблемный блок

2.1. Вопросы о проблемах организации (в режиме общей диагностики) или о конкретной проблеме (частная диагностика).

2.2. Структурирование проблем, выделение корневой проблемы.

2.3. Определение нормы по каждой выделенной проблеме.

3. Нормативный блок

3.1. Определение респондентом нормы по каждой выделенной проблеме.

3.2. Выявление степени остроты проблемы посредством сравнения фактического состояния организации (процесса) с нормативным.

4. Блок решения проблем

4.1. Вопросы о прежних решениях, о причинах их неудач.

4.2. Вопросы о желательных решениях.

5. Подведение итогов интервью

Заполнение карточек проблем

С целью достижения большей объективности оценок персоналом проблем организации могут быть предложены карточки проблем, где каждому респонденту предлагается написать свои проблемы (по одной на каждой карточке). Полученные таким образом формулировки уточняются, классифицируются и используются для построения «дерева проблем». В частности, на основе анализа данных шкалы А, полученных в ходе всех интервью, может быть выявлена корневая проблема.

Далее представлен образец карточки проблем.

¹ См.: Пригожин А. И. Современная социология организаций: Учеб. М., 1995. С. 242–246.

КАРТОЧКА ПРОБЛЕМ

Фамилия _____ Должность _____

Содержание проблемы _____

Причины _____

Последствия проблемы _____

Внимание! Вы должны сформулировать именно проблему (социальное противоречие, несоответствие, например, несоответствие цели результату), а не предложения или рекомендации (мероприятия)

Оцените по шкале:

А – важность проблемы для организации	0 малая	5 средняя	10 большая
---------------------------------------	------------	--------------	---------------

Б – реализуемость силами организации	0 малая	5 средняя	10 большая
--------------------------------------	------------	--------------	---------------

В – тенденция обострения проблемы в будущем	0 снижается	5 без изменений	10 обостряется
---	----------------	--------------------	-------------------

Итого:	А=	Б=	В=
--------	----	----	----

**Стадии диагностического исследования организации
в рамках «системной технологии вмешательства»¹**

Стадия	Мероприятия	Примечание
1	2	3
0-я стадия	<i>Контрактинг</i> Проведение встреч с лидером организации, управленческой командой Определение круга задач, решаемых консультантами, и взаимной ответственности Формирование технического задания, соглашения о конфиденциальности Заключение контракта	От двух до 30 дней, до нескольких месяцев
1-я стадия	<i>Организационная диагностика</i> Проведение встреч и бесед с первым руководителем Уточнение задач. Обратная связь. Определение круга лиц, участвующих в интервью Индивидуальное консультирование первого руководителя. Определение базовых ценностей Интервью с управленческой командой. Обратная связь Структурно-ролевой анализ	Аналитическая записка Список, график Определение тем, графика встреч, результаты Аналитическая записка, обсуждение
	<i>Проведение опросов и интервью</i> Концепция и стратегия проведения интервью. Определение реперных точек. Корректировка. Подготовка помещения. По необходимости – компьютерное тестирование Подготовка опросных листов, анкет, бланка-интервью Проведение опроса (инструктаж). Интервью на отдельных листах	Анкеты согласовываются с ответственным лицом организации Анализ только в обобщенном виде, аналитическая записка «прямая речь»

¹ См.: Модели и методы управления персоналом [Электронный ресурс]: Рос.-брит. учеб. пособие / Под ред. Е. Б. Моргунова. Режим доступа: <http://lib.socio.msu.ru/l/library>, свободный. Загл. с экрана.

Продолжение таблицы

1	2	3
	<p>Аналитическая обработка материалов</p> <p>Печатание</p> <p>Проведение интервью (аудиозапись/конспект), прослушивание, расшифровка, уточнение данных (2-я версия)</p> <p>Аналитическая отработка, формирование проблемного поля, определение «точек напряжения» и «точек роста», построение «Образа будущего», работа с экспертами (таблицы зависимостей, построение графиков)</p> <p>Участие в совещаниях и других мероприятиях (пассивных, активных, провоцирующих), обобщение материалов, печатание материалов, графическое оформление, обратная связь руководителя, групповая работа на мероприятии</p> <p>Участие в планерках, оперативных заседаниях, фиксированное наблюдение, анализ ситуации и позиционирование участников, подготовка аналитической записки, печатание</p> <p>Анализ документных источников, анализ приказов и других распорядительных документов (контент-анализ, анализ исполнения), анализ материалов заседания, извещений, анализ выполнения программ, стратегия решений, анализ организационной структуры, штатного расписания и других документов, расчет коэффициента управляемости в организации</p>	<p>Только конспект, аудио-, видеозапись, разбор, анализ, анкетирование, предложение, тренинг</p> <p>По специальной схеме в зависимости от задач</p> <p>Привлечение экспертов</p> <p>По специальной схеме в зависимости от задач</p> <p>Привлечение актива персонала в содокладчики</p>

Продолжение таблицы

1	2	3
	<p>Функционально-технологический анализ организации, вычисление основного процесса и соответствующих условий логистики товара (продукта, процесса), специальная аналитика</p> <p>Анализ движения информационных потоков (по специальной схеме)</p> <p>Анализ финансовых потоков (по специальной схеме)</p> <p>Анализ работы конкретного подразделения (в случае необходимости)</p> <p>Подготовка информационно-аналитических материалов (полный отчет, краткий отчет)</p> <p>Представление результатов руководителю и его команде</p> <p>Презентация результатов коллективу, подготовка схем, таблиц, подготовка информационного совещания, подготовка шоу (групповая работа), обсуждение – «обратная связь»</p>	
2-я стадия	<p><i>Работа над проектами</i></p> <p>Уточнение ключевой (корневой) проблемы и определение результатов (согласование с руководителем)</p> <p>Подготовка и определение участников проекта</p> <p>Разработка сценария мероприятия, проведение мероприятия, анализ результатов; подготовка проекта, получение обратной связи, подготовка отчета, подготовка пояснительной записки, обратная связь с руководителем</p> <p>Подготовка отдельного документа: изучение аспектов вопроса, анализ необходимых материалов и дополнительная диагностика; подготовка комментария или пояснительной</p>	Обучающе-разработочный семинар-совещание

Продолжение таблицы

1	2	3
	записки; подготовка проекта решения; обсуждение проекта; разработка вариантов (двух или трех); обсуждение в различных группах участников; утверждение документов (проектов); печатание	
3-я стадия	<p><i>Внедрение проекта в организации</i></p> <p>Обсуждение, уточнение и корректировка проекта</p> <p>Детализация операции по подразделениям, срокам, ресурсам</p> <p>Создание оперативного штаба по управлению изменениями и реализацией программы изменений (и по выделенным проблемам)</p> <p>Создание рабочих групп по внедрению проекта в подразделениях с участием консультантов</p> <p>Проведение аналитических семинаров по корректировке проекта</p> <p>Информационная работа по обеспечению реализации проекта. Внутренний PR</p> <p>Проведение работы по преодолению сопротивления изменениям и вовлечению</p>	По подразделениям или через штаб проводятся рабочие совещания, тематическое обучение участников (по отдельному графику)
4-я стадия	<p><i>Разработка документов</i></p> <p>Разработка корпоративных документов (концепции, программы развития предприятия)</p> <p>Подготовка проекта программного документа: подготовка пояснительных записок к документам; изучение мнения сотрудников по документам; позиционирование сотрудников по документам;</p>	<p>С сотрудниками организации</p> <p>По методу «номинальных групп»</p>

Продолжение таблицы

1	2	3
	<p>проведение мероприятий по согласованию интересов: (внутренний PR), информационное обеспечение, рабочие совещания, аналитические семинары, групповая работа; получение обратной связи от подразделений; дискуссия; анализ; подготовка нового проекта; обсуждение</p> <p>Подготовка проекта приказа, в том числе списка для ознакомления; печатание; утверждение; контроль за доведением приказа до сотрудника; разработка мероприятий по реализации решений; разработка проекта по организационной структуре</p>	<p>Наиболее оптимально выйти на этот проект после разработки стратегии фирмы</p>
5-я стадия	<p><i>Принятие базового варианта оргструктуры</i></p> <p>Дополнительное изучение документов организации и технологических и бизнес-процессов</p> <p>Подготовка опросника и блоков «интервью»</p> <p>Проведение собеседований с сотрудниками и руководителями на тему «Ваши функции и обязанности»</p> <p>Проведение опросов (провести инструктаж, раздать, собрать, проверить правильность оформления, уточняемые вопросы)</p> <p>Проведение уточняющих собеседований с сотрудниками: уточнение основных функций, технологического цикла, сокращения числа операций и работников, детализация операции и списка работников</p>	<p>Семинары-совещания</p> <p>Групповая работа</p>

1	2	3
	<p>Проведение инновационно-обучающего семинара</p> <p>Подготовка сравнительного анализа альтернативных проектов организации</p> <p>Обсуждение в рабочих коллективах вариантов структуры</p> <p>Уточнение среди руководителей среднего звена предлагаемого варианта структуры.</p> <p>Корректировка</p> <p>Согласование с топ-менеджером предлагаемого варианта организационной структуры</p> <p>Принятие базового варианта организационной структуры руководством</p> <p>Подготовка проектов положений о подразделениях на основе базового варианта структуры</p> <p>Разработка должностных инструкций и положения об аттестации сотрудников</p> <p>Разработка положения о планировании карьеры, базе роста и замещении руководящих должностей</p> <p>Принятие базового проекта организационной структуры, положение о подразделениях, должностных инструкциях, аттестации</p> <p>Подготовка (экспертиза) проекта приказа, в том числе список для ознакомления</p> <p>Утверждение приказом по организации</p> <p>Разработка мероприятий по внедрению; информационное обеспечение PR; проведение рабочих собраний с обратной связью; корректировка</p>	

**Пример структуры социального проекта
по профилактике злоупотребления
психоактивными веществами молодежью¹**

1. Название организации. Ответственный за проект

2. Анализ проблемы на региональном уровне

Краткое описание проблемы; анализ изменений, относящихся к целевой группе и партнерам, вовлеченным в этот сектор, описание других попыток решить эту проблему, причины данной проблемы.

3. Целевая группа

Краткое описание целевой группы, включая социальные и культурные особенности, на основе ответов на вопросы: известна ли основная целевая группа? какое количество людей охватывает профилактическая программа? достаточно ли информации о целевой группе? известны ли взаимоотношения в целевой группе?

4. Формулировка проекта. Предмет проекта

Предмет – профилактическая цель (формулировка носит общий, описательный характер).

5. Задачи

Чего вы хотите достичь (формулировка включает в себя ответы на вопросы: что? кто? когда? где? сколько?).

6. Методы

Выбор стратегии.

7. Деятельность

Каким образом вы собираетесь достигнуть поставленных задач?

8. Финансирование

Затраты (включая накладные расходы); потенциальные спонсоры; бюджет и собственный вклад.

9. Реализация

Планирование деятельности; соотнесение деятельности со сроками; оценка реалистичности плана работы.

10. Сотрудничество

¹ См.: Зарецкий В. В. Разработка региональной системы профилактики злоупотребления ПАВ детьми и молодежью: Метод. пособие / Ин-т пед. инноваций Рос. акад. образования. М., 2002. 43 с.

С какими государственными, общественными организациями и частными лицами вы сотрудничаете в рамках профилактической программы и каким образом?

11. Обучение

Наращивание профессионального потенциала проекта.

Планирование обучения своих коллег и (или) партнеров.

12. Координация и управление

Краткое описание координации профилактической программы с другими организациями и ведомствами.

13. Оценка

Оценка результатов профилактической программы, ее критерии.

14. Наращивание потенциала проекта

Планирование мероприятий по наращиванию ресурсов и деятельности в рамках проекта.

Сценарий групповой работы по конструированию социального проекта методом «мозгового штурма»

1-й этап. Самопрезентация ведущего, представление экспертов, знакомство с участниками групповой работы. Ознакомление участников с целями и задачами, принципами проведения групповой работы.

2-й этап. *Задание* – дополнение, корректировка и объективизация «дерева проблем» (сформированного в процессе интервью с персоналом – представителями позиционных групп организации) методом «мозгового штурма».

Каждому участнику по кругу предлагается высказать свое мнение по каждой из подпроблем. *Ведущий* – организует обсуждение каждой подпроблемы методом «мозгового штурма» с целью выявления общего мнения (заполнение матрицы 1). *Эксперты* – фиксируют общее мнение и выводят среднюю величину остроты каждой подпроблемы (в «Карточке эксперта 1»).

3-й этап. *Задание* – формулировка норм (количественных и качественных) и мер по первой выявленной подпроблеме методом «мозгового штурма».

Ведущий организует «генерацию идей» участниками:

1) предлагает каждому высказаться (по кругу) о нормативных показателях подпроблемы (используя матрицу 2);

2) организует последовательное обсуждение показателей (количественных и качественных) несоответствия фактического положения нормативному (степени остроты проблемы);

3) организует обсуждение мер, сроков и исполнителей по этой подпроблеме на основании матрицы 3.

Так, последовательно и одновременно («по горизонтали»), заполняются матрица 2 и матрица 3.

Эксперты фиксируют в «Карточке эксперта 2» идеи каждого участника о нормативных показателях и определяют общее мнение. Затем фиксируют мнения о необходимых мерах решения этой подпроблемы в «Карточке эксперта 3», определяют общее мнение.

4-й этап. *Задание* – формулировка норм и показателей (количественных и качественных) несоответствия фактического положения нормативному, а также мер по второй выявленной подпроблеме.

5-й этап. *Задание* – формулировка норм (количественных и качественных) несоответствия фактического положения нормативному и мер по третьей (четвертой, пятой) выявленной подпроблеме методом «мозгового штурма».

6-й этап. Сконструированная в ходе «мозгового штурма» первичная модель социального проекта передается на доработку экспертам.

Эксперты совместно с исследователем-социологом формируют окончательный проект решения «корневой» проблемы («дерева проблем») с учетом выявленных общих мнений по каждой подпроблеме на основе матрицы 4¹.

Ведущий благодарит участников за активное участие в групповой работе; проект передается руководству для окончательной экспертной оценки (если руководитель не участвовал в работе группы экспертов).

¹ Как правило, материалы групповой работы бывают настолько объемны (тем более, если в ней участвуют несколько групп, сформированных, например, в соответствии с выделенными блоками проблем), что требуется создание специальной группы по обработке проектных предложений, сведению их в общий итоговый документ.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Матрицы групповой работы по социальному проектированию методом «мозгового штурма» (на примере проектирования совершенствования деятельности Центра социальной помощи семье и детям муниципальной системы социальной защиты населения)

Матрица 1

Проблемы деятельности Центра по оказанию социально-бытовых услуг населению

№ п/п	Проблема	Подпроблемы	Противоречия (показатели состояния проблемы)	Общее мнение о степени остроты подпроблем (по 5-балльной системе или другой системе оценки)
1	2	3	4	5
1	Оказание социально-бы- товых услуг по основ- ным направлениям	1.1. Материально-техничес- кие, финансовые		
		1.2. Правового обеспечения		
		1.3. Организационные (кад- ровые)		
		1.4. Методологические, ме- тодические		
		1.5. Мотивационные		
2	Оказание социально-ме- дицинских услуг по основным направлениям	2.1. Материально-техничес- кие, финансовые		
		2.2. Правового обеспечения		

1	2	3	4	5
		2.3. Организационные (кадровые)		
		2.4. Методологические, методические		
		2.5. Мотивационные		
3	Оказание социально-педагогических услуг по основным направлениям	3.1. Материально-технические, финансовые		
		3.2. Правового обеспечения		
		3.3. Организационные (кадровые)		
		3.4. Методологические, методические		
		3.5. Мотивационные		
4	Оказание социально-педагогических услуг по основным направлениям	4.1. Материально-технические, финансовые		
		4.2. Правового обеспечения		
		4.3. Организационные (кадровые)		
		4.4. Методологические, методические		
		4.5. Мотивационные		

1					Окончание таблицы
5	Оказание социально-экономических услуг по основным направлениям	2	3	4	5
			5.1. Материально-технические, финансовые		
			5.2. Правового обеспечения		
			5.3. Организационные (кадровые)		
			5.4. Методологические, методические		
			5.5. Мотивационные		

Степень остроты подпроблем
(по 5-балльной системе или другой системе количественной или качественной оценки)

Подпроблемы	Респонденты				Общее мнение
	1	2	...	8	
1.1					
1.2					
1.3					
1.4					
...					
5.5					

№ п/п	Проблема организации деятельности по оказанию услуг	Подпроблемы	Нормативные показатели (общее мнение)
1	Оказание социально-бытовых услуг по основным направле- ниям	1.1. Материально-технические, финансовые 1.2. Правового обеспечения 1.3. Организационные (кадровые) 1.4. Методологические и методические 1.5. Мотивационные	
2	Оказание социально-медицин- ских услуг по основным направ- лениям	2.1. Материально-технические, финансовые 2.2. Правового обеспечения 2.3. Организационные (кадровые) 2.4. Методологические и методические 2.5. Мотивационные	
...
5	Оказание социально-экономи- ческих услуг по основным на- правлениям	5.1. Материально-технические, финансовые ... 5.5. Мотивационные	

Нормативные показатели организации деятельности Центра

Подпроблемы	Мнения респондентов			Общее мнение
	1	2	8	
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
...				
5.5				

Мероприятия по развитию системы оказания Центром социальных услуг населению

№ п/п	Проблема организации оказания услуг	Подпроблемы	Общее мнение с учетом ресурсов (финансовых, материальных, организационно-кадровых, интеллектуальных и др.)	Ответственные исполнители	Сроки
1	Оказание социально-бытовых услуг	1.1			
		1.2			
		1.3			
		1.4			
2	Оказание социально-медицинских услуг по основным направлениям	2.1			
		2.2			
		2.3			
		2.4			
...		...			
5	Оказание социально-эко- номических услуг по основным направлениям	5.1			
		...			
		5.5			

Меры по оказанию Центром социальных услуг населению

Подпроблемы	Мнения респондентов				Общее мнение
	1	2	3	n	
1.1					
1.2					
...					
5.5					

Проект решения выявленных проблем

№ п/п	Проблема организации оказания услуг	Подпроблемы	Нормативные показатели	Меры с учетом ресурсов (финансовых, организационно-кадровых, интеллектуальных и др.)	Ответственные исполнители	Сроки
1	Оказание социально-бытовых услуг	1.1				
		1.2				
		1.3				
		1.4				
2	Оказание социально-медицинских услуг по основным направлениям	2.1				
		2.2				
		2.3				
		2.4				
...		...				
5	Оказание социально-экономических услуг по основным направлениям	5.1				
		... 5.5				

Использование в практике социального проектирования SWOT-анализа (из опыта Кризисного центра для женщин)¹

Схема SWOT-анализа Кризисного центра для женщин

Ниже приведен пример анализа сильных и слабых сторон *Новосибирской областной организации «Вера»*, объединяющей женщин.

Их цель – поддержать больных женщин и пропагандировать методы ранней диагностики и предотвращения роста заболеваний.

Сильные стороны (внутренние факторы)	Слабые стороны (внутренние факторы)
Дружный коллектив Положительный имидж Выгодное местоположение Умение оказывать психологические консультации Наличие опыта сопровождения клиентов Высокая квалификация специалистов; Прочее	Плохая система коммуникации внутри центра Неотлаженная технология работы с добровольцами Долги за неуплату коммунальных услуг Отсутствие опыта выступлений в судах в качестве представителя клиента Прочее
Возможности (внешние факторы)	Угрозы (внешние факторы)
Интерес и востребованность услуг Кризисного центра со стороны целевой группы Крепкие международные, национальные связи Региональные партнерские связи Благоприятная политическая ситуация Прочее	Высокая конкуренция Неблагоприятная экономическая ситуация Медленное внедрение технологических новшеств Непонимание администрацией значимости работы Кризисного центра Прочее

«Сила этих женщин – в их стойкости, самоотверженности, сплоченности, личной активности. Силой их было четкое понимание миссии, направленность в будущее их идей, практически неисчерпаемая целевая

¹ Оптимальные модели организации деятельности центров социальной помощи семье и детям: Метод. пособие / Регион. обществ. организация «Анна». М., 2003. С. 48.

группа, на которую они стали работать – женщины Новосибирской области. Сила – и высокий общий уровень образования (там оказалось много научных сотрудников из Академгородка), и стремление учиться, развивать связи в стране и за рубежом. Они приняли необходимую структуру организации, договорились, кто за что отвечает, исходя из собственных интересов и возможностей.

А *слабость* – когда они начинали, там не было обученных профессионалов, все без опыта работы, без специальных необходимых навыков. Не было помещения, техники, средств, ставок, наглядных пособий, специальной литературы, статистики. Слабы они были и физически, многие на инвалидности – т. е. их ресурсы ограничены. И они понимали, что без поддержки извне организации не выжить.

К *возможностям* они отнесли установление хороших контактов с экспертами в медицине, в лечении раковых заболеваний, с руководством Новосибирского областного онкодиспансера, который заинтересован в услуге – помочь адаптироваться женщинам после операции. Это их предложение оказалось уникальным. Большие возможности открылись в результате патронажа со стороны Сибирского центра поддержки общественных инициатив: члены организации «Вера» бесплатно прошли обучение на семинарах по компьютерной грамотности, бухгалтерскому учету, менеджменту, фандрайзингу и социальному маркетингу, получили свою страницу в Интернете и электронный адрес. Это позволило по-новому осмыслить роль организации в мире. Через центр были найдены подобные организации-партнеры в США, которые смогли прислать в Россию свою печатную и рекламную продукцию.

Угрозу представляло некоторая конкуренция за средства с организациями схожего медицинского профиля, но обладающих большим паблисити: в наше время общество охотней поддерживает, например, организации, занимающиеся борьбой со СПИДом. Угрозой было нежелание прессы писать об этой болезни, не сложилось общественное мнение о необходимости ранней диагностики. Угроза – и нежелание чиновников акцентировать внимание общественности на этой проблеме как отражающей экологическое неблагополучие нашего региона.

Оценив все плюсы и минусы своего положения, организация выбрала *свою стратегию развития*. За год она добилась бесплатного предоставления помещения в университетской поликлинике, получила два гранта на

перевод, печать и распространение наглядных материалов о возможностях ранней диагностики рака, распространила буклеты и плакаты по женским консультациям области, приняла участие в съемках фильма о третьем секторе, провела серию выступлений специалистов перед молодежными и женскими аудиториями по этой теме. Первый год развития организации показал, что она правильно построила свою стратегию и способна достичь больших результатов в избранном направлении»¹.

¹ Там же.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Карточка экспертов и матрицы, применяемые в групповой работе в процессе социального проектирования методом «мозгового штурма» с использованием SWOT-анализа

Карточка эксперта (1-й вариант). Оценки идей, высказанных участниками в процессе «мозгового штурма»

Идеи респондентов	Оценки			Средняя величина
	Очень хорошая, оригинальная (++)	Неплохая (+ -)	Не удалось найти конструктива (0)	
1				
2				
...				
<i>n</i>				

Карточка эксперта (2-й вариант). Оценки идей, высказанных участниками в процессе «мозгового штурма»

Идеи респондентов	Оценки			Средняя величина
	Невозможно реализовать (НР)	Трудно реализовать (ТР)	Реально реализовать (РР)	
1				
2				
...				
<i>n</i>				

Матрица 1

Сильные стороны организации

Респонденты	Мнения респондентов	Общее мнение в результате группировки мнений (не более 5 позиций)
1-й		1)
2-й		2)
...		...
8-й		5)

Матрица 2

Слабые стороны организации

Респонденты	Мнения респондентов	Общее мнение в результате группировки мнений (не более 5 позиций)
1-й		1)
2-й		2)
...		...
8-й		5)

Возможности (внешний фактор) организации

Респонденты	Мнения респондентов	Общее мнение в результате группировки мнений (не более 5 позиций)
1-й		1)
2-й		2)
...		...
8-й		5)

Угрозы (внешний фактор) организации

Респонденты	Мнения респондентов	Общее мнение в результате группировки мнений (не более 5 позиций)
1-й		1)
2-й		2)
...		...
8-й		5)

Матрица 5

Мнения респондентов о нормативных показателях слабых сторон – проблем
(о желательном состоянии организации)

Респонденты	Нормативные показатели существенных слабых сторон (проблем) организации				
	1	2	3	4	6
1-й					
2-й					
...					
8-й					

Матрица 6(1)

Мнения респондентов о мерах решения выявленных проблем с учетом соответствующих ресурсов

Респонденты	Проблема 1			Проблема 2		
	Мероприятия	Ответственные	Сроки	Мероприятия	Ответственные	Сроки
1-й						
2-й						
...						
8-й						

Матрица 6(2)

Мнения респондентов о мерах решения выявленных проблем с учетом соответствующих ресурсов

Респонденты	Проблема 3			Проблема 4		
	Мероприятия	Ответственные	Сроки	Мероприятия	Ответственные	Сроки
1-й						
2-й						
...						
8-й						

Матрица 6(3)

Мнения респондентов о мерах решения выявленных проблем с учетом соответствующих ресурсов

Респонденты	Проблема 5			Проблема 6		
	Мероприятия	Ответственные	Сроки	Мероприятия	Ответственные	Сроки
1-й						
2-й						
...						
8-й						

Дидактический тест
для проведения контрольного опроса студентов по темам
«Социальная диагностика» и «Социальное проектирование»
дисциплины «Социальная инженерия» цикла дисциплин
специализации ГОС специальности 040201 Социология

Аннотация дидактического теста

Дидактический тест составлен для проведения контрольного опроса студентов по дисциплине «Социальная инженерия». В процессе выполнения дидактического теста будут проверены знания студентов по темам «Социальная диагностика» и «Социальное проектирование» дисциплины «Социальная инженерия»

Дидактический тест содержит 30 тестовых заданий. Время, отводимое на выполнение, – 40 мин. Проверка тестового задания осуществляется с помощью утвержденного тестового ключа. Оценка тестовых заданий производится в соответствии с утвержденными критериями:

№	Правильные ответы, %	Оценка по общепринятой шкале
1	90–100	Отлично
2	60–89	Хорошо
3	30–59	Удовлетворительно
4	0–29	Неудовлетворительно

Инструкция по выполнению дидактического теста

Уважаемые студенты!

Вашему вниманию представляется дидактический тест для проведения контрольного опроса по дисциплине «Социальная диагностика» цикла дисциплин специализации ГОС специальности 040201 Социология.

Вы должны выполнить предложенные вам тестовые задания за 40 мин и внести ответы в **бланк ответа**. Предварительно вам необходимо заполнить справочные позиции бланка. При внесении в бланк ответов на тестовые задания вы должны соблюдать правила заполнения бланка ответов в зависимости от вида тестового задания.

При выполнении заданий с формулировкой **«Выберите номер правильного варианта ответа»** вы должны выбрать **один** правильный ответ

из предложенных и проставить его номер в соответствующую позицию в бланке ответа. При выполнении заданий с формулировкой «Дополните» вы должны определить пропущенную информацию и внести ее в соответствующую позицию бланка ответа. При выполнении заданий с формулировкой «Установите соответствие» вы должны найти такие однозначные связи между позициями первого и второго столбиков, чтобы одной позиции первого столбика соответствовала только одна позиция второго, причем повтор используемых позиций категорически запрещен. Установленное соответствие необходимо внести в бланк ответа.

Дидактический тест

1. Выберите номер правильного ответа: «Социологическая диагностика – это процесс постановки диагноза и выявление в процессе функционирования и развития системы»

1. Патологий, отклонений.
2. Структуры управления.
3. Организационной культуры.

2. Выберите номер правильного ответа: «Несоответствие действительного состояния объекта желаемому, вызывающее необходимость принятия соответствующего решения, в социальном управлении называется»

1. Проблемой.
2. Алгоритмом.
3. Гипотезой.

3. Выберите номер правильного ответа: «Диагностика социальных проблем организации означает»

1. Определение потребностей и интересов работников.
2. Определение перспектив роста организации.
3. Выявление социальных противоречий (несоответствия фактического состояния организации должному).

4. Дополните: Логическая детализация (декомпозиция) проблемы на подпроблемы называется построением « _____ ».

5. Установите правильную последовательность элементов структуры средств социологической диагностики:

- А. Блок определения несоответствия должного и реального состояния.
- Б. Блок задания должного.

В. Блок анализа реального состояния системы.

6. Выберите номер правильного ответа: «Общая диагностика – это»

1. Знание принципов, правил, методов, техник, технологий исследования проблем.

2. Сбор информации о функционировании, развитии организации.

3. Исследование структуры проблем, сильных и слабых сторон организации.

7. Дополните: «Направления диагностики проблем социальной организации» – это:

1. Проблемы функционирования.

2. Проблемы развития.

3. Проблемы _____

8. Установите правильную последовательность этапов диагностического исследования:

А. Проведение первого (зондажного) интервью с руководителем.

Б. Проведение интервью с представителями позиционных групп организации.

В. Изучение документов организации.

Г. Написание отчета.

Д. Обработка материалов интервью с представителями позиционных групп (работниками организации).

Е. Проведение деловой игры («мозгового штурма») с целью разработки проекта.

9. Выберите номер правильного ответа: «Логическим завершением диагностического исследования является»

1. Познание закономерностей развития системы.

2. Разработка управленческого решения (проекта, программы, плана).

3. Формулирование рекомендаций.

4. Разработка прогноза.

10. Установите правильную последовательность структуры первого (зондажного) диагностического интервью с руководителем организации (предприятия):

А. Проблемный блок.

Б. Социометрический блок.

В. Вводная часть (социальное знакомство).

Г. Заключительная часть.

Д. Позиционный блок.

11. Выберите номер правильного ответа: «Главной задачей первого (зондажного) диагностического интервью с руководителем организации (предприятия) является»

1. Выявление проблем, в том числе корневой проблемы организации.
2. Знакомство с руководителем.
3. Вовлечение руководителя в нормотворческий процесс.
4. Решение управленческих проблем.

12. Выберите номер правильного ответа: «Устойчивое нарушение оптимального функционирования организации называется»

1. Социальной диагностикой.
2. Социальной технологией.
3. Организационной патологией.

13. Выберите номер правильного ответа: «Главным признаком организационной патологии является»

1. Отклоняющееся поведение членов организации.
2. Целенедостижение организацией.
3. Противоречие между частями и целым в стратегии организации.

14. Выберите номер правильного ответа: «Исследовательская деятельность, направленная на установление, анализ и оценку проблем развития и повышения эффективности менеджмента в организации, называется»

1. Управленческой диагностикой.
2. Кадровой диагностикой.
3. Психологической диагностикой.

15. Выберите номер правильного ответа: «Социальная технология – это»

1. Совокупность методов обработки информации.
2. Совокупность определенных знаний и представлений.
3. Система последовательных процедур и операций.

16. Выберите номер правильного ответа: «Социальная норма – это»

1. Механизм оценки и регуляции поведения индивида, группы, социальной общности и общества в целом.
2. Непрерывная цепь уникальных, неповторимых управленческих ситуаций, с которыми сталкивается руководитель.
3. Одна из функций организации.

17. Выберите номер правильного ответа: «Золотое сечение» как один из видов социальной «нормы-точки» – это

1. 36,6 °С.
2. 62,3%.
3. 50%.

18. Выберите номер правильного ответа: «В рамках этого подхода определения должного состояния социальной системы в качестве должного рассматривается концептуально заданное или ценностно-желательное состояние»:

1. Проблемно-ситуационный.
2. Ценностно-нормативный.
3. Ситуационно-нормативный.

19. Дополните: «Проектирование – одна из форм опережающего отражения действительности, результатом которой является создание _____ предполагаемого или возможного объекта, явления или процесса посредством специфических методов».

20. Выберите номер правильного ответа: «Предметом социального проектирования в рамках субъектно-ориентированного подхода является»

1. Создание (модернизация, сохранение в изменившейся среде) социальной ценности.
2. Конструирование управленческого решения.
3. Предвидение последствий управленческого решения.

21. Установите соответствие:

Типы проектов по особенностям финансирования	Характеристики
1. Инвестиционные	А. На условиях предоставления гарантий кредитному учреждению
2. Спонсорские	Б. Из соответствующих (федерального, местного и др.) бюджетов
3. Кредитные	В. Предоставление денег человеком (или организацией) без требований возврата, если это может стать формой его рекламы или презентации
4. Бюджетные	Г. Вклад собственности в дело с целью получения максимальной выгоды

22. Установите правильную последовательность структуры концепции социального проекта:

- А. Цель и задачи.
- Б. Актуальность проекта.
- В. Правовое, экономическое, организационное обеспечение ресурсами.
- Г. Ожидаемые последствия его осуществления.
- Д. Содержание предполагаемой деятельности.

23. Дополните: «Привлекательность групповой работы (и работы с группой) заключается в том, что в ее процессе возникает _____, которого не дают традиционные деловые совещания, организационные собрания».

24. Установите соответствие: «Коллективная работа над проектом предполагает различные варианты позиции ведущего консультанта»:

1. Ведущий (консультант) вне группы, каждый ее участник обращается напрямую к ведущему (консультанту) и только к нему	А. Групповая работа
2. Ведущий (консультант) может либо войти в группу, либо быть вне ее и давать краткие советы	Б. Работа с группой

25. Выберите номер правильного ответа: «Оптимальный численный состав группы участников при групповой работе по социальному проектированию»:

- 1. 3–7 чел.
- 2. 8–12 чел.
- 3. 13–17 чел.

26. Дополните: «Метод представления социального проекта в виде описания последовательного развития событий с увязкой по ресурсам называется методом создания _____».

27. Установите соответствие. «Специалисты выделяют четыре типа социальных проблем»:

1. Результирующие	А. Проблемы достаточно значимые, но никак не связанные с другими проблемами
2. Автономные	Б. Решение этих проблем приводит к решению других проблем
3. Узловые	В. Являются следствием других проблем
4. Корневые	Г. Зависят от некоторых проблем, но одновременно вызывают или обостряют другие проблемы

28. Дополните: «Мозговая атака (шторм) – это метод получения от группы лиц _____».

29. Дополните: «Проектный характер и эффективность деловой игры обеспечиваются за счет: специальной организации игрового процесса, выстраивания позиционно-ролевой структуры игры, организации игры в соответствии с определенными условиями, _____».

30. Установите соответствие. Схема SWOT-анализа:

1. Сильные стороны организации (Strenghts)	А. Внешние возможности (Opportunities)
2. Внешние опасности (Threats)	Б. Слабые стороны (Weaknesses)

Бланк ответа на дидактический тест

Ф. И. О. студента _____

Группа _____

Дата _____

Ответы:

- | | |
|--|--|
| 1. _____ | 16. _____ |
| 2. _____ | 17. _____ |
| 3. _____ | 18. _____ |
| 4. _____ | 19. _____ |
| 5. 1 ____ 2 ____ 3 ____ | 20. _____ |
| 6. _____ | 21. 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ |
| 7. 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ | 22. 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ |
| 8. _____ | 23. _____ |
| 9. _____ | 24. 1 ____ 2 ____ |
| 10. 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ | 25. _____ |
| 11. _____ | 26. _____ |
| 12. _____ | 27. 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ |
| 13. _____ | 28. _____ |
| 14. _____ | 29. _____ |
| 15. _____ | 30. 1 ____ 2 ____ |

Подпись студента _____

Оценка _____

Проверил _____

(должность)

(подпись)

(Ф. И. О.)

Оглавление

Введение.....	3
Глава I. СОЦИАЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА.....	6
1. Понятие социологической диагностики	6
1.1. Понятие социальной диагностики в рамках социальной инженерии.....	6
1.2. Содержание социологической диагностики как направления социоинженерной деятельности	11
1.3. Особенности диагностического исследования	17
1.4. Модели социальной диагностики.....	18
1.5. Средства социологической диагностики	19
Вопросы и задания для самоконтроля	25
2. Диагностика социальных проблем организации	26
2.1. Организация как объект социологической диагностики	26
2.2. Понятие социальной проблемы	29
2.3. Типы социальных проблем	31
2.4. Технология социологической диагностики организации.....	33
2.5. Особенности диагностики социальных проблем организации	37
Вопросы и задания для самоконтроля	39
3. Направления диагностики социальных проблем организации	39
3.1. Проблемы развития организации	40
3.2. Проблемы функционирования организации	45
Вопросы и задания для самоконтроля	49
4. Управленческая диагностика как одно из направлений социодиагностики организации	49
4.1. Особенности диагностики проблем управления	49
4.2. Диагностика организационной структуры управления	52
4.3. Фундаментальная диагностика	54
4.4. Кадровая диагностика.....	56
Вопросы и задания для самоконтроля	65
5. Методы социологической диагностики	66
5.1. Методы сбора информации в диагностическом исследовании	66

5.2. Методы обработки, анализа информации и определения приоритетов проблемы	70
Вопросы и задания для самоконтроля	75
Глава II. СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ	76
1. Понятие социального проектирования	76
1.1. Понятие проектирования.....	76
1.2. Современные подходы к социальному проектированию	79
1.3. Понятие и содержание социального проектирования в рамках соционинженерного подхода.....	85
1.4. Специфика социального проектирования	89
1.5. Субъекты социально-проектной деятельности.....	91
Вопросы и задания для самоконтроля	94
2. Жизненный цикл социального проекта	94
2.1. Этапы и стадии социального проекта	94
2.2. Этап разработки социального проекта	96
2.3. Этап реализации социального проекта	102
Вопросы и задания для самоконтроля	104
3. Методы социального проектирования	105
3.1. Общая характеристика методов: универсальные и специальные методы	105
3.2. Групповая работа	106
3.3. Работа с группой	111
3.4. Методы работы по формированию проблемного поля организации (на основе опыта применения методики, разработанной А. И. Пригожиным)	114
Вопросы и задания для самоконтроля	117
4. Специальные методы коллективной работы в социальном проектировании	118
4.1. «Мозговой штурм».....	118
4.2. Деловая игра в социальном проектировании.....	121
4.3. Методика матрицы идей.....	132
4.4. Методика вживания в роль	132
4.5. Метод аналогии	132
4.6. Метод ассоциации.....	133
4.7. Метод создания сценариев.....	133

4.8. Факторный анализ (SWOT-анализ) в социальном проектировании	134
Вопросы и задания для самоконтроля	136
Заключение	138
Список литературы	140
Приложение 1. Диагностическое интервью с руководителем организации	144
Приложение 2. Диагностическое интервью с персоналом организации	147
Приложение 3. Стадии диагностического исследования организации в рамках «системной технологии вмешательства»	149
Приложение 4. Пример структуры социального проекта по профилактике злоупотребления психоактивными веществами молодежью	155
Приложение 5. Сценарий групповой работы по конструированию социального проекта методом «мозгового штурма»	157
Приложение 6. Матрицы групповой работы по социальному проектированию методом «мозгового штурма» (на примере проектирования совершенствования деятельности центра социальной помощи семье и детям муниципальной системы социальной защиты населения)	159
Приложение 7. Использование в практике социального проектирования swot-анализа (из опыта кризисного центра для женщин)	168
Приложение 8. Карточки экспертов и матрицы, применяемые в групповой работе в процессе социального проектирования методом «мозгового штурма» с использованием swot-анализа	171
Приложение 9. Дидактический тест для проведения контрольного опроса студентов по темам «социальная диагностика» и «социальное проектирование» дисциплины «социальная инженерия» цикла дисциплин специализации гос специальности 040201 социология	176

Учебное издание

Беликова Людмила Федоровна

**ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ И ПРОЕКТИРОВАНИЯ
В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Учебное пособие

Редактор Т. А. Кузьминых
Компьютерная верстка Н. А. Ушениной

Печатается по постановлению
редакционно-издательского совета университета

Подписано в печать *23.01.09* Формат 60х84 ¹/16.
Бумага для множ. аппаратов. Печать плоская. Усл. п. л. 1,8.
Тираж *766* экз. Заказ № *667-5*

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии АМБ
620144, г. Екатеринбург, ул. Фрунзе, 96.
Тел.: 251-65-96, 251-66-04, 269-55-74